

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services : une étude multi-cas au Centre de réadaptation Estrie

par

Julie Béliveau

Thèse présentée à la Faculté d'administration

comme exigence partielle
du doctorat en administration (DBA)
offert conjointement par l'Université de Sherbrooke
et l'Université du Québec à Trois-Rivières

Avril 2011

© Julie Béliveau, 2011



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

ISBN: 978-0-494-83266-0

Our file Notre référence

ISBN: 978-0-494-83266-0

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

Canada

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services : une étude multi-cas au Centre de réadaptation Estrie

Julie Béliveau

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Joanne Roch	Présidente du jury
Robert Parent	Directeur de recherche
Mario Roy	Codirecteur de recherche
Steve Harvey	Examineur externe
Louis Raymond	Autre membre du jury
Gilles Le Beau	Autre membre du jury

SOMMAIRE

Cette thèse porte sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans un centre de réadaptation spécialisé en déficience physique et structuré par programmes-clientèles

En 2003, dans le but de faire face aux multiples enjeux du secteur de la santé, dont ceux de la rétention et de l'attraction du personnel, la direction du Centre de réadaptation Estrie (CRE) entreprend l'adaptation et le transfert du modèle Planetree au contexte de son organisation. Développé aux États-Unis au début des années 1980, ce modèle humaniste de gestion, de soins et de services centré sur la personne vise à mettre en place des ressources, des programmes et des outils pour favoriser le mieux-être et la santé globale de la clientèle et du personnel au sein des organisations de santé et de services sociaux (Frampton, Gilpin et Charmel, 2003). Pour assurer la réussite de ce transfert de connaissances, la direction du CRE croit que les cadres intermédiaires, en l'occurrence les chefs de programme, joueront un rôle déterminant.

Une recension des écrits pertinents permet de dégager un certain nombre de stratégies que les cadres intermédiaires peuvent utiliser pour disséminer une approche humaniste de gestion, de soins et de services, de même que les éléments contextuels pouvant les influencer. Cette recension révèle toutefois une carence au plan de l'ébauche d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances. En effet, bien que plusieurs auteurs reconnaissent le rôle capital des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel et le transfert des connaissances, la recherche à ce sujet est peu développée et les études empiriques encore trop peu nombreuses.

L'objectif de cette thèse est donc de décrire et d'explorer en profondeur le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans un centre de réadaptation spécialisée en déficience physique et structuré par programmes-

clientèles afin de comprendre comment les chefs de programme favorisent l'absorption d'une telle approche au sein de leur programme respectif.

Le design de cette recherche qualitative, exploratoire et constructiviste comprend une étude multi-cas, représentant les six chefs de programme du CRE. Les données ont été collectées sur une période de deux ans. Elles sont issues de l'observation non participante de la chercheuse dans chacun des six programmes pendant les deuxième et troisième années du transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services au CRE. Des entrevues semi-directives et des groupes de discussion auprès de toutes les parties prenantes de l'organisation, de même que la documentation disponible, ont complété la collecte de données.

Nous avons effectué une analyse croisée et contrastée des données, en nous inspirant de méthodes propres à la théorisation ancrée, de façon à mettre en lumière le rôle des chefs de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, de même que les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle. Notre étude multi-cas a permis de contraster les cas des cadres à succès de ceux qui n'ont pas réussi à transférer véritablement l'approche humaniste au sein de leur programme.

Les principaux résultats générés par cette thèse sont les suivants. Premièrement, malgré les initiatives mises en œuvre par la direction pour disséminer une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans l'organisation, notre analyse révèle que le processus de transfert se heurte, quand il entre dans le micro-contexte d'un programme, à la capacité d'absorption du chef de ce programme. En effet, lorsque le chef de programme ne semble pas posséder la capacité pour absorber l'approche proposée, notamment parce qu'elle ne correspond pas à ses pratiques actuelles de gestion, il ne semble pas être en mesure de prendre le relais de la direction pour continuer la dissémination dans son programme. À l'inverse, quand le chef de programme semble posséder la capacité pour absorber l'approche humaniste,

souvent parce qu'elle rejoint ses convictions profondes, cette capacité s'exprime d'abord par son exemplarité comportementale, c'est-à-dire qu'aux yeux de son personnel, le chef de programme représente avant tout un référent incarné des comportements attendus dans le cadre du transfert. Cette exemplarité assure une cohérence entre ce qui leur est demandé comme nouvelles pratiques humanistes de soins et de services et la façon dont ils sont traités par leur supérieur immédiat. Ce résultat s'avère contre-intuitif, car nous nous attendions, par notre question de recherche, à identifier les stratégies concrètes utilisées par le chef de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans son programme. Or, l'exemplarité comportementale du chef de programme est ressortie comme une condition *sine qua non* par laquelle est possible la co-construction des nouvelles pratiques humanistes de soins et de services qui seront offertes à la clientèle du programme. En ce sens, notre recherche s'inscrit dans le courant des théories de l'apprentissage social, dont celle de Bandura (1980).

Deuxièmement, notre analyse en profondeur de l'expérience de transfert vécue au CRE met en lumière l'importance, dès le début du transfert, que la direction et les cadres intermédiaires, dans une approche en cascade, expliquent au personnel la nécessité d'adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services et reconnaissent les pratiques humanistes existantes dans l'organisation et dans les différents programmes. Ces deux stratégies de dissémination favorisent la réceptivité des membres du personnel à l'égard du projet de transfert et évitent qu'ils se sentent offusqués par l'arrivée d'une approche humaniste, alors qu'ils se considèrent déjà humains en tant que donneurs de soins.

Troisièmement, les résultats de cette recherche illustrent l'importance du contexte dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. D'une part, le macro-contexte organisationnel fournit trois conditions préalables au transfert : une culture organisationnelle compatible avec l'approche humaniste, la disponibilité du personnel et un climat organisationnel favorable.

Toutefois, pour que le chef de programme puisse disséminer l'approche humaniste auprès de son personnel, il semble déterminant que le contexte spécifique de son programme soit favorable, c'est-à-dire que a) la sous-culture du programme soit compatible avec l'approche humaniste, b) le climat de travail au sein du programme soit positif, c) les conditions d'exercice du programme soient propices au transfert. À partir des résultats de notre étude multi-cas au CRE, nous déclinons les conditions d'exercice du programme en cinq dimensions : a) financement du programme (subventionné ou autofinancé), b) historique du programme (âge du programme, crises vécues), c) composition de l'équipe (catégories de personnel), d) taille du programme (nombre d'employés dans le programme), e) clientèle de jour ou hébergée. Nos résultats suggèrent qu'il est plus difficile d'adopter l'approche humaniste dans les programmes autofinancés et ceux ayant vécu des crises importantes.

Enfin, et ceci constitue la contribution principale de la thèse, il se dégage des résultats de la recherche un modèle d'intervention qui met en exergue le rôle clé des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, incluant les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle. Plus concrètement, les résultats permettent de guider le processus de dissémination d'une telle approche dans une organisation en décrivant les phases du processus de dissémination, les acteurs concernés, les stratégies de dissémination qui leur sont proposées à la lumière des résultats de notre recherche et des écrits consultés, de même que les buts visés par ces stratégies. Ces résultats ne prétendent pas être généralisables. Toutefois, leur transférabilité à des contextes apparentés apparaît réalisable, compte tenu des précautions méthodologiques que nous avons prises : échantillonnage complet comprenant six cas pour représenter les six programmes du CRE, description riche du macro-contexte organisationnel et du micro-contexte de chaque cas, utilisation de diverses méthodes visant à assurer la crédibilité et l'applicabilité des résultats. Évidemment, seuls les utilisateurs potentiels des résultats pourront se prononcer sur leur transférabilité et leur pertinence pour leur milieu.

Thèse de **Julie Béliveau**

Titre Le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services — une étude multi-cas au Centre de réadaptation Estrie

Résumé (437 mots)

L'objectif de cette thèse est de décrire et d'explorer en profondeur le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans un centre de réadaptation spécialisé en déficience physique et structuré par programmes-clientèles afin de comprendre comment les cadres intermédiaires, en l'occurrence les chefs de programme, favorisent l'absorption d'une telle approche au sein de leur programme. Cette thèse devrait retenir l'attention des décideurs et des chercheurs du secteur de la santé et des services sociaux qui s'intéressent aux approches humanistes de gestion, de soins et de services. Le design de cette recherche qualitative, exploratoire et constructiviste comprend une étude multi-cas, représentant les six chefs de programme de l'organisation étudiée. L'étude multi-cas a permis de contraster les cas des cadres à succès de ceux qui n'ont pas réussi à transférer véritablement l'approche humaniste au sein de leur programme. La production et l'analyse des données adoptent les méthodes propres à la théorisation ancrée. Voici les principaux résultats générés par cette thèse. Premièrement, notre analyse révèle que, malgré les efforts de la direction pour disséminer une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans l'organisation, le processus de transfert se heurte, lorsqu'il entre dans le micro-contexte d'un programme, à la capacité d'absorption du chef de ce programme. Lorsque le chef de programme semble posséder la capacité pour absorber l'approche humaniste, souvent parce qu'elle rejoint ses convictions profondes, cette capacité s'exprime d'abord par son exemplarité comportementale. Aux yeux des membres de son programme, le chef de programme représente avant tout un référent incarné des comportements attendus dans le cadre du transfert. L'exemplarité comportementale du chef de programme est donc ressortie comme une condition *sine qua non* par laquelle est possible la co-construction des nouvelles pratiques humanistes de soins et de services qui seront offertes à la clientèle du programme. Deuxièmement, notre analyse met en lumière l'importance, au début du transfert, d'expliquer au personnel la nécessité d'adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services et de reconnaître les pratiques humanistes déjà existantes dans l'organisation. Troisièmement, les résultats mettent à l'avant-scène les macro et micro contextes comme variables déterminantes dans l'étude du transfert de ce type d'approche. Enfin, il se dégage des résultats un modèle d'intervention qui met en exergue le rôle clé des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, incluant les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle. Le modèle permet de guider les organisations dans la réalisation du processus de dissémination d'une telle approche en décrivant les phases du processus, les acteurs concernés, les stratégies de dissémination et les buts visés par ces stratégies.

Mots clés (5) : cadres intermédiaires, transfert de connaissances, exemplarité comportementale, capacité d'absorption, soins centrés sur le patient

Thesis of **Julie Béliveau**

Title: The role of middle managers in the transfer of a humanistic approach to management, care and services in a physical rehabilitation center: a multi-case study at the Centre de réadaptation Estrie

Abstract (393 words)

This thesis focuses on the role of middle managers in the transfer of a humanistic approach to management, care and services in a physical rehabilitation center. This thesis should interest decision makers and researchers who are paying attention to humanistic approaches to management, care and services. The design of this multi-case qualitative, exploratory and constructivist research includes six cases, representing the six middle managers of the studied organization. The multi-case study allows us to contrast cases of successful middle managers from the ones who were not really able to transfer the humanistic approach in their program. Data production and analysis are done with methods used in grounded theory.

Here are the main findings generated by this thesis. Firstly, our analysis reveals that, in spite of top management efforts to disseminate a humanistic approach to management, care and services throughout the organization, the transfer process sometimes clashes against the absorptive capacity of the middle manager within the program. When the middle manager has the capacity to absorb the humanistic approach, often because it is compatible with his profound convictions, this capacity is first expressed through his behavioral exemplarity. In the eyes of his employees, the middle manager primarily represents an embodied example of the humanistic approach through his behavior. Therefore, the behavioral exemplarity of the middle manager came out as a *sine qua non* condition through which is possible the co-construction of new humanistic care and services practices to be offered to clients of the program. Secondly, our analysis sheds light on the importance, at the beginning of the transfer process, to explain to employees the necessity to adopt a humanistic approach to management, care and services and to recognize existing humanistic practices in the organization. Thirdly, the results bring to the forefront the importance of macro and micro contexts as determinant variables in the transfer of a humanistic approach to management, care and services. Lastly, an intervention model illustrating the key role of middle managers in the transfer of a humanistic approach to management, care and services emerges from the results. The model also includes contextual elements which facilitate the transfer. On a more practical note, the model can guide organizations in the dissemination process of such an approach by providing a rich description of the stages of the dissemination process, the actors involved, the dissemination strategies and the goals of these strategies.

Key words (5): middle management, knowledge transfer, behavioral exemplarity, absorptive capacity, patient-centered care

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	3
LISTE DES TABLEAUX	16
LISTE DES FIGURES	17
INTRODUCTION	20
PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE	26
DEUXIÈME CHAPITRE - CADRE THÉORIQUE	34
1. LA LITTÉRATURE SUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES	34
1.1 Une introduction au champ d'étude et quelques définitions.....	34
1.2 Les deux modes d'investigation en transfert de connaissances : normatif et descriptif.....	38
1.3 Le modèle de transfert des connaissances fondé sur les capacités	42
1.4 L'importance de la capacité d'absorption	44
2. LA LITTÉRATURE SUR LES CADRES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE DE CHANGEMENT	50
2.1 Évolution de la place des cadres intermédiaires dans les organisations	50
2.2 Les principales recherches récentes sur le rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel	53
2.3 Les principaux écrits récents sur l'importance de l'alignement perçu entre les paroles et les actions des gestionnaires.....	61
2.4 Les facteurs qui influencent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des projets organisationnels	66
2.4.1 La participation des cadres intermédiaires à l'élaboration des projets organisationnels	66
2.4.2 Le soutien de la direction	69
2.4.3 Le soutien entre pairs	73
3. SYNTHÈSE DU CONTEXTE THÉORIQUE ET CADRE DE TRAVAIL	75
4. QUESTION DE RECHERCHE.....	80
TROISIÈME CHAPITRE - CADRE OPÉRATOIRE	81
1. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	81
2. PARADIGME DE RECHERCHE ET POSTURE DE CHERCHEUR	81

3.	CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES	84
3.1	Définition de l'étude multi-cas	84
3.2	Objet d'étude.....	85
3.3	Unité principale d'analyse	85
3.4	Échantillonnage.....	86
3.5	Collecte des données	86
3.6	Stratégie d'analyse des données.....	95
3.7	Considérations de validité.....	97
3.8	Considérations éthiques	100

QUATRIÈME CHAPITRE - PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....

1.	MACRO-CONTEXTE ORGANISATIONNEL	103
1.1	Conditions préalables au projet de transfert.....	105
1.1.1	Culture organisationnelle du CRE	105
1.1.2	Climat organisationnel au moment du transfert.....	109
1.1.3	Disponibilité du personnel	111
1.2	Exemplarité comportementale de la direction	113
1.3	Initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree et réactions du personnel à l'égard du projet de transfert.....	115
1.3.1	Initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree	115
1.3.2	Participation du personnel à l'élaboration du projet de transfert	118
1.3.3	Réaction initiale du personnel à l'égard du projet de transfert	119
1.3.4	Réaction actuelle du personnel à l'égard du projet de transfert.....	120
1.3.5	Impact des initiatives de dissémination destinées aux employés du CRE....	124
1.4	Impact des initiatives de dissémination destinées aux chefs de programme, attentes de la direction, soutien de la direction et des pairs.....	126
1.4.1	Impact des initiatives de dissémination destinées aux chefs de programme	126
1.4.2	Attentes de la direction envers les chefs de programme.....	130
1.4.3	Soutien de la direction.....	133
1.4.4	Soutien entre pairs.....	134

1.5	Synthèse du macro-contexte organisationnel.....	136
2.	PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS : ALICE ET LE PROGRAMME A.....	144
2.1	Éléments du micro-contexte.....	144
2.2	Moyens pour prendre soin du personnel	150
2.2.1	Faire preuve d'exemplarité comportementale.....	150
2.2.2	Maintenir un climat de travail positif.....	152
2.2.3	Reconnaître le travail des membres du programme.....	154
2.3	Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree.....	156
2.3.1	Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques.....	156
2.3.2	Informer le personnel en continu et parler du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme	160
2.3.3	Solliciter la participation des membres du programme, démontrer de l'ouverture aux idées proposées et soutenir les initiatives émergentes.....	163
2.3.4	Faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste, tout en reconnaissant ce qui se fait déjà	166
2.3.5	Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant les rencontres du programme	168
2.3.6	Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste.....	172
3.	DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS : BERNARD ET LE PROGRAMME B	173
3.1	Éléments du micro-contexte.....	173
3.2	Moyens pour prendre soin du personnel	179
3.2.1	Faire preuve d'exemplarité comportementale.....	179
3.2.2	Maintenir un climat de travail positif.....	182
3.2.3	Reconnaître le travail des membres du programme.....	186
3.3	Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree.....	189
3.3.1	Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques.....	189
3.3.2	Parler du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme	191
3.3.3	Solliciter la participation des membres du programme, démontrer de l'ouverture aux idées proposées et soutenir les initiatives émergentes.....	193

3.3.4	Faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste, tout en reconnaissant ce qui se fait déjà	197
3.3.5	Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant la journée de bilan annuel du programme	199
3.3.6	Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste.....	201
4.	TROISIÈME ÉTUDE DE CAS : CHARLES ET LE PROGRAMME C	204
4.1	Éléments du micro-contexte.....	204
4.2	Moyens pour prendre soin du personnel	210
4.2.1	Faire preuve d'exemplarité comportementale.....	210
4.2.2	Maintenir un climat de travail positif.....	213
4.2.3	Reconnaître le travail des membres du programme.....	214
4.3	Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree.....	216
4.3.1	Travailler en collaboration avec les coordonnateurs cliniques	216
4.3.2	Parler brièvement du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme.....	218
4.3.3	Faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste	220
4.3.4	Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant la journée de bilan annuel du programme	221
4.3.5	Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste.....	223
5.	QUATRIÈME ÉTUDE DE CAS : DANIEL ET LE PROGRAMME D	225
5.1	Éléments du micro-contexte.....	225
5.2	Moyens pour prendre soin du personnel	234
5.2.1	Faire preuve d'exemplarité comportementale.....	234
5.2.2	Maintenir un climat de travail positif.....	236
5.2.3	Reconnaître le travail des membres du programme.....	237
5.3	Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree.....	241
5.3.1	Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques	241
5.3.2	Parler brièvement du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme.....	244

5.3.3	Faire le lien entre ses pratiques de gestion et l'approche humaniste	247
6.	CINQUIÈME ÉTUDE DE CAS : ÉLISE, JANINE ET LE PROGRAMME E.....	251
6.1	Éléments du micro-contexte.....	251
6.2	Moyens pour prendre soin du personnel	258
6.2.1	Démontrer plus d'ouverture, de disponibilité, d'écoute et un plus grand souci du bien-être des membres du programme.....	258
6.2.2	Maintenir un climat de travail positif.....	261
6.2.3	Reconnaître le travail des membres du programme.....	263
6.3	Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree.....	267
6.3.1	Parler brièvement de l'approche humaniste dans les rencontres du programme	267
6.3.2	Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant les rencontres du programme	268
7.	SIXIÈME ÉTUDE DE CAS : FLORE ET LE PROGRAMME F	270
7.1	Éléments du micro-contexte.....	270
7.2	Moyens pour prendre soin du personnel	278
7.2.1	Démontrer une plus grande écoute et un plus grand souci du bien-être des membres du programme	278
7.2.2	Maintenir un climat de travail positif.....	280
7.2.3	Reconnaître le travail des membres de l'équipe	282
8.	SYNTHÈSE DE L'ANALYSE INTERCAS	285
8.1	Synthèse du micro-contexte des six cas.....	285
8.1.1	Synthèse du contexte spécifique des six programmes du CRE	286
8.1.2	Synthèse de la capacité d'absorption des chefs de programme	288
8.1.3	Principaux constats à l'égard de l'importance du micro-contexte dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree.....	290
8.2	Effets des moyens utilisés par les chefs de programme pour prendre soin de leur personnel dans le cadre de l'approche humaniste.....	293
8.2.1	Faire preuve d'exemplarité comportementale.....	293
8.2.2	Démontrer plus d'écoute et un plus grand souci du bien-être des membres du programme.....	294
8.2.3	Maintenir un climat de travail positif.....	295
8.2.4	Reconnaître le travail des membres de l'équipe	297

8.3	Effets des stratégies utilisées par les chefs de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans leur programme respectif.....	298
8.3.1	Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques	299
8.3.2	Parler du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme	301
8.3.3	Solliciter la participation des membres du programme, démontrer de l'ouverture aux idées soumises et soutenir les initiatives émergentes	302
8.3.4	Faire des liens avec l'approche humaniste dans les rencontres du programme	302
8.3.5	Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste dans les rencontres du programme	304
8.3.6	Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste.....	306
9.	PRINCIPAUX CONSTATS ISSUS DES GROUPES DE DISCUSSION TENUS DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE PCAO AU CRE	307
9.1	Constats issus du groupe de discussion auprès des cadres.....	308
9.2	Constats issus du groupe de discussion auprès des autres membres du personnel	314
10.	PROPOSITION D'UN MODÈLE D'INTERVENTION DES CADRES INTERMÉDIAIRES DANS LE TRANSFERT D'UNE APPROCHE HUMANISTE DE GESTION, DE SOINS ET DE SERVICES.....	321

CINQUIÈME CHAPITRE - DISCUSSION..... 335

1.	CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE	335
1.1	Contributions théoriques de la recherche.....	336
1.1.1	Contributions à l'amélioration des connaissances sur la capacité d'absorption des cadres intermédiaires	336
1.1.2	Contributions à l'amélioration des connaissances sur l'exemplarité comportementale des cadres intermédiaires	338
1.1.3	Contributions à une meilleure compréhension des composantes du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services	339
1.1.4	Contributions au modèle de transfert de connaissances fondé sur les capacités	340
1.1.5	Contributions à l'amélioration des connaissances sur l'importance du contexte dans un transfert de connaissances	341
1.2	Contributions pratiques de la recherche.....	343

2.	LIMITES DE LA THÈSE	346
2.1	L'étude d'un sujet fortement teinté de désirabilité sociale	346
2.2	La stratégie d'échantillonnage retenue	347
2.3	La position épistémologique adoptée.....	347
2.4	La période de temps étudiée.....	348
2.5	Les antécédents de la chercheuse	348
3.	AVENUES DE RECHERCHES FUTURES	349
	CONCLUSION	353
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	3577
	ANNEXE A - CADRE DE RÉFÉRENCE DU CENTRE DE RÉADAPTATION ESTRIE	371
	ANNEXE B - GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF	373
	ANNEXE C - EXTRAIT DU DOCUMENT PCAO DU CRE	378
	ANNEXE D - QUESTIONS QUI ONT GUIDÉ LA DISCUSSION AVEC LES PARTICIPANTS LORS DES GROUPES DE DISCUSSION TENUS DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE PCAO AU CRE	380
	ANNEXE E - LISTE DES RÉFÉRENCES TERRAIN ET DE LA DOCUMENTATION CONSULTÉE	382
	ANNEXE F - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT REMIS LORS DES ENTREVUES SEMI-DIRECTIVES	386
	ANNEXE G - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR L'ENREGISTREMENT DES GROUPES DE DISCUSSION..	3900
	ANNEXE H - FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR L'OBSERVATION NON PARTICIPANTE DE L'ÉTUDIANTE	3922

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Présence sur le terrain et type de collecte de données	94
Tableau 2	Stratégies utilisées pour répondre aux critères de validité	99
Tableau 3	Initiatives élaborées et mises en œuvre par la direction du CRE pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans toute l'organisation.....	117
Tableau 4	Impact des initiatives de dissémination destinées aux employés du CRE.....	125
Tableau 5	Synthèse des résultats concernant le micro-contexte des six cas étudiés.....	291
Tableau 6	Processus de dissémination d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services	331
Tableau 7	Comparaison des concepts de culture et de climat, selon Denison (1996)	333

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Structure organisationnelle du CRE en 2004-2005	23
Figure 2	Schéma de la problématique managériale	33
Figure 3	Le modèle sur la dynamique de transfert des connaissances fondé sur les capacités	43
Figure 4	Ébauche préliminaire du cadre de travail	48
Figure 5	Cadre de travail	79
Figure 6	Schéma synthèse du groupe de discussion auprès de la direction, des chefs de programme et des coordonnateurs cliniques lors de la démarche PCAO au CRE	309
Figure 7	Premier schéma synthèse du groupe de discussion auprès des autres membres du personnel interviewé dans le cadre de la démarche PCAO au CRE.....	315
Figure 8	Deuxième schéma synthèse du groupe de discussion auprès des autres membres du personnel interviewé dans le cadre de la démarche PCAO au CRE	316
Figure 9	Modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services	324

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à remercier mon directeur de recherche, monsieur Robert Parent, pour son appui indéfectible tout au long de mon parcours doctoral, de même que la pertinence de ses questions et de ses suggestions d'amélioration à chacune de nos rencontres. Je le remercie également de m'avoir fait découvrir le fascinant champ d'étude du transfert de connaissances. Je tiens aussi à remercier mon codirecteur de recherche, monsieur Mario Roy, pour sa rigueur et ses judicieux commentaires, qui m'ont grandement faite cheminer pendant la production de la thèse.

Merci aux autres membres du jury de thèse. D'abord, merci à monsieur Louis Raymond de m'avoir aidée à schématiser ma problématique de recherche lors de l'examen de synthèse. Je veux également remercier madame Joanne Roch, avec qui j'ai eu le privilège de travailler dans le cadre du projet de recherche mené au CRE et dont les habiletés de chercheuse m'ont beaucoup inspirée.

Merci aussi aux membres du jury qui viennent de se joindre à nous, messieurs Steve Harvey et Gilles Le Beau. J'apprécie énormément qu'ils aient accepté de consacrer de leur précieux temps à la lecture et à l'évaluation de ma thèse.

Un grand merci à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke pour les bourses accordées pendant mon doctorat.

Mes remerciements vont également à Lucie Dumas et à toute l'équipe du CRE, qui ont non seulement été des partenaires exemplaires dans le cadre de ma recherche, mais qui m'ont aussi profondément touchée par leur humanisme.

Merci du fond du cœur à mes amies, amis et collègues. Votre écoute, vos mots d'encouragement et votre appui m'ont portée jusqu'à la fin. Un merci spécial à Lucie Fortier pour ses précieux conseils, sa disponibilité et son soutien fidèle depuis le début de mes études doctorales.

Je remercie chaleureusement les membres de ma famille qui m'ont appuyée et encouragée dans la poursuite de cet accomplissement. Un merci particulier à mes parents et à ma sœur, mes points d'ancrage depuis toujours.

Enfin, je remercie mon conjoint, Alain, envers qui je suis infiniment reconnaissante de m'avoir si bien accompagnée et soutenue tout au long de cette aventure. Merci aussi à nos quatre trésors. D'abord, nos garçons. Merci à Jérôme pour sa curiosité intellectuelle, qui m'a souvent inspirée. Merci à Justin pour sa tendresse, qui m'a plus d'une fois ramenée à l'essentiel. Ensuite, merci à nos deux filles, nées pendant que maman faisait son doctorat. En premier, Clémence, qui a assisté pendant sa première année de vie aux réunions du Laboratoire de recherche sur la dynamique de transfert de connaissances, semant peut-être en elle la graine de la recherche, qui sait? Merci à Clémence d'avoir compris mes absences soutenues pendant ma *souffrance* de thèse, comme elle l'a si justement nommée. Et pour finir, Rachel, née au lendemain de ma proposition de recherche, merci pour sa joie de vivre de tous les instants qui a insufflé une énergie nouvelle à la fin de mon parcours.

INTRODUCTION

Cette thèse porte sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au Centre de réadaptation Estrie (CRE), un établissement régional de réadaptation spécialisé en déficience physique et structuré par programmes-clientèles

Ayant vécu une crise organisationnelle à la fin des années 1990 et faisant face aux nombreux enjeux du secteur de la santé, la direction du CRE a entrepris, en 2003, l'adaptation et le transfert du modèle américain Planetree au contexte de son organisation. Ce modèle humaniste de gestion, de soins et de services vise à mettre en place des ressources, des programmes et des outils pour favoriser le mieux-être et la santé globale de la clientèle et du personnel au sein des organisations de santé et de services sociaux (Frampton, Gilpin et Charmel, 2003)

Pour les accompagner dans ce transfert de connaissances, la direction du CRE a fait appel au Laboratoire de recherche sur la dynamique de transfert de connaissances (LRDTC) de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. Les chercheurs de ce laboratoire, dont la chercheuse en titre, ont alors développé un projet de recherche. L'objectif principal de cette recherche du LRDTC était d'identifier de quelle manière les initiatives mises de l'avant par la direction du CRE pour transférer l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree étaient perçues par les employés et de quelles manières celles-ci contribuaient à modifier leurs comportements au travail¹. Pour assurer la réussite de ce transfert de connaissances, la direction du CRE était d'avis que les cadres intermédiaires, en l'occurrence les chefs de programme, joueraient un rôle déterminant. Cette

¹ Ce projet mené de septembre 2005 à juin 2006, était sous la direction d'une équipe de trois professeurs de l'Université de Sherbrooke : Robert Parent et Joanne Roch de la Faculté d'administration, ainsi que Lise Talbot de la Faculté de Médecine.

préoccupation de la direction s'est révélée suffisamment importante pour constituer la problématique managériale à la base de la présente thèse

Cette thèse vise à apporter une contribution utile aux organisations qui souhaitent adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services, ce qui lui confère une orientation de pragmatisme. Elle est constituée de cinq chapitres. Le premier expose la problématique managériale à l'étude. Le deuxième chapitre contient une recension des écrits pertinents pour éclairer cette problématique, soit la littérature sur le transfert de connaissances et la littérature sur les cadres intermédiaires en contexte de changement. Globalement, l'examen de ces écrits a permis de construire progressivement notre cadre de travail et de constater une carence au plan de l'ébauche d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances. En effet, bien que plusieurs auteurs reconnaissent le rôle déterminant des gestionnaires dans le transfert des connaissances et des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel, trop peu de recherches s'en préoccupent. La thèse fournit des contributions théoriques comblant en partie cette lacune identifiée dans la littérature.

Étant donné nos visées pragmatiques, le peu d'écrits scientifiques sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances et une problématique managériale caractérisée par l'étude d'un phénomène humain complexe, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative, exploratoire et constructiviste. Cette approche s'est traduite par la conduite d'une étude multi-cas, représentant chacun des six chefs de programme du CRE. Les considérations méthodologiques et éthiques, de même que les considérations de validité sont présentées au chapitre trois.

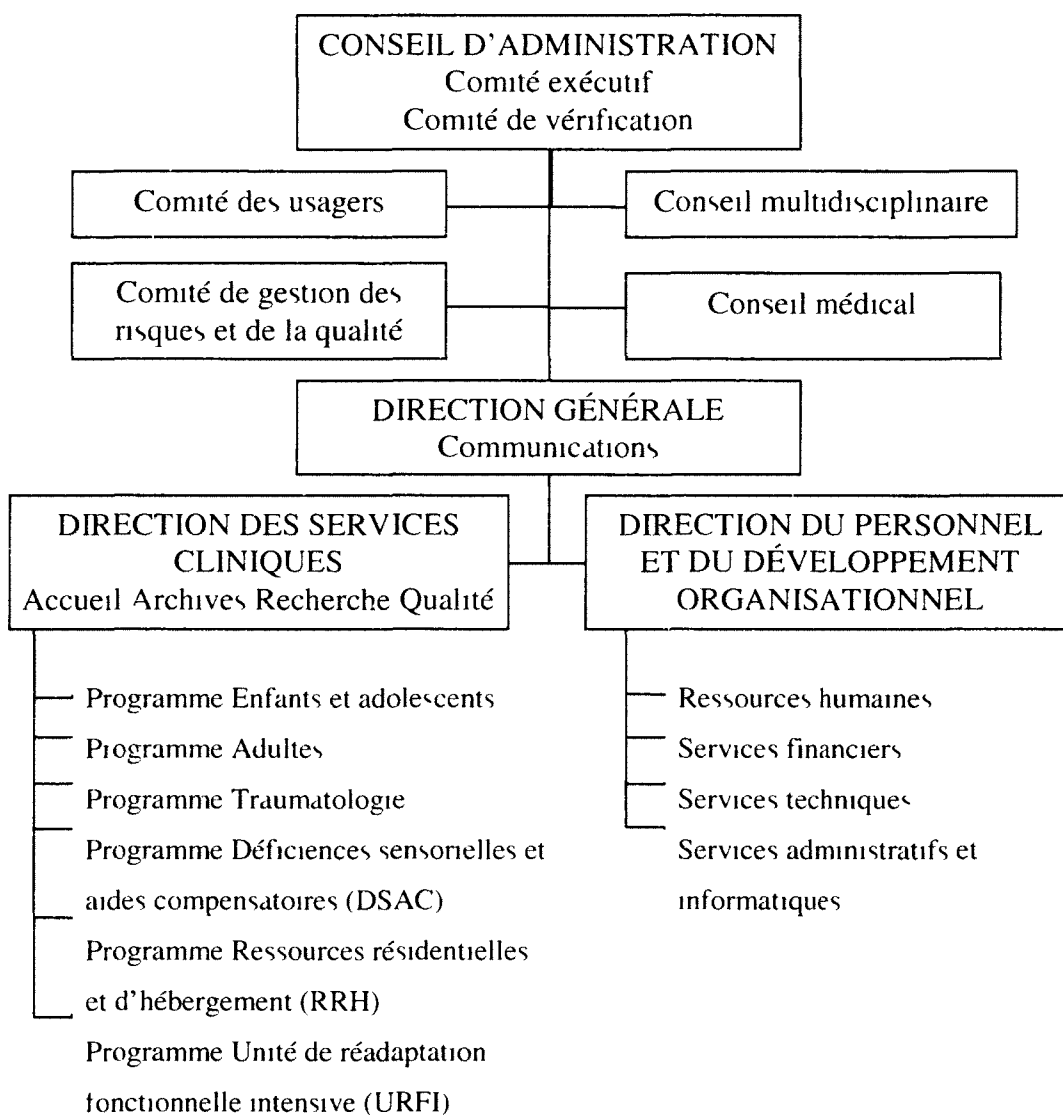
Le quatrième chapitre renferme une description riche de l'expérience de transfert vécue au CRE. Le chapitre commence par une description du macro-contexte organisationnel du CRE, suivie par la présentation des six cas à l'étude. Chacun des cas est structuré de la même façon et comprend trois parties. La première

partie décrit le micro-contexte du cas, incluant le contexte spécifique du programme et la caractérisation de la capacité d'absorption du chef de programme. La deuxième partie de chaque cas présente les moyens employés par le chef de programme pour prendre soin de son personnel dans le cadre du transfert de l'approche humaniste, de même que les effets de ces moyens, tels que révélés par nos données. La troisième partie de chaque cas traite des stratégies utilisées par le chef de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans son programme, de même que les effets de ces stratégies, tels que révélés par nos données. Après la présentation des six cas, nous présentons une synthèse où nous exposons, par thème, ce qui ressort de notre analyse intercas des six cas étudiés. Ensuite, une section résume les principaux constats issus des deux groupes de discussion tenus dans le cadre de notre recherche. Enfin, l'analyse intercas, combinée aux autres données recueillies et au contexte théorique, mène à la fin du chapitre 4 à la proposition d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services.

Enfin, avant de présenter la conclusion de la thèse, le cinquième chapitre trace les principales limites de la thèse, de même que les contributions pratiques et théoriques envisagées et les avenues de recherche considérées.

Avant de décrire la problématique managériale à l'étude, mentionnons que ce projet de recherche a pris place exclusivement au CRE. La figure 1 présente la structure organisationnelle du CRE au moment de notre recherche.

Figure 1
Structure organisationnelle du CRE en 2004-2005²



Desservant la clientèle de l'Estrie, le CRE compte, au moment de l'étude, 229 employés³, incluant des audiologistes, des travailleurs sociaux, des éducateurs spécialisés, des médecins, des optométristes, des physiothérapeutes, des infirmiers,

² Source Rapport annuel du CRE, 2004-2005

³ *Ibid*

des ergothérapeutes, des psychologues, des orthophonistes, des neuropsychologues ainsi que des spécialistes en orientation-mobilité, en orientation professionnelle, en orthèses-prothèses et en réadaptation visuelle. Les intervenants se répartissent à l'intérieur de six programmes et répondent conjointement aux besoins d'une clientèle particulière : enfants/adolescents, adultes, traumatologie, ressources résidentielles et d'hébergement, unité de réadaptation fonctionnelle intensive et déficiences sensorielles et aides compensatoires.

Le conseil d'administration se situe au sommet stratégique de la structure organisationnelle du CRE. Son mandat consiste à veiller aux intérêts des usagers à la lumière des finalités de l'établissement et de juger des compétences de l'organisation à maintenir l'équilibre budgétaire et à développer ses ressources humaines. Pour sa part, la direction générale est responsable de l'administration et du fonctionnement de l'établissement, tout en s'assurant de la réalisation de la mission et de l'atteinte des objectifs de l'organisation. Elle est appuyée par une direction des services cliniques et une direction du personnel et du développement organisationnel. Les directions sont responsables de traduire les finalités de l'établissement en une vision cohérente et partagée, puis d'actualiser cette vision. Elles sont également responsables de promouvoir l'humanisation des services et des relations au sein de l'établissement⁴.

Dans une optique d'efficacité et de qualité, le CRE a mis en place une structure de gestion par programme-clients, qui permet d'assigner des équipes multidisciplinaires à des clientèles spécifiques et d'offrir des services centrés sur les besoins du client et de ses proches.

Chaque programme est dirigé par un chef de programme, appuyé par un ou des coordonnateurs cliniques, dont la fonction consiste à assurer l'interdisciplinarité des interventions dans les équipes et la poursuite commune des objectifs de réadaptation de chaque usager. De leur côté, les chefs de programme assument la

⁴ Plan d'organisation 2005-2008 du CRE, adopté par le conseil d'administration le 23 novembre 2005

planification des objectifs de leur programme. Ils gèrent les ressources humaines, financières et informationnelles de leur programme. Ils veillent au contrôle et à l'application des procédures organisationnelles. Ils assurent l'encadrement clinique, supervisent les activités de réadaptation et veillent au contrôle de la qualité. Il est également indiqué dans leur description de tâches qu'ils ont la responsabilité de promouvoir, dans leur programme respectif, l'humanisation des services et des relations⁵, ce qui confirme l'importance de ces acteurs dans le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et des services inspirée du modèle Planetree.

Autrement dit, le chef de programme est responsable de la gestion fonctionnelle et opérationnelle de son programme et constitue l'interface entre la direction et les employés de son programme. Pour sa part, le coordonnateur clinique assume un rôle-conseil auprès des intervenants cliniques et coordonne les plans d'intervention, sans agir comme intervenant auprès des clients. Notons que le coordonnateur clinique est souvent nommé par ses pairs, qui lui reconnaissent une fonction de coordination et de représentation. Cependant, il ne détient pas d'autorité formelle envers les employés du programme, que ce soit sur le plan disciplinaire ou celui de l'intervention clinique.

La direction du CRE a également mis sur pied, en parallèle à sa structure formelle, un comité de sages, composé d'experts de divers milieux, dont le rôle est de porter un regard critique sur le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE.

⁵ *Ibid.*

PREMIER CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dès le début des années 2000, comme bon nombre d'établissements du réseau québécois de la santé et des services sociaux (Lemieux, Bergeron, Bégin et Bélanger, 2003), le CRE est confronté à la hausse continue des coûts liés à la santé, aux besoins changeants d'une population vieillissante, à une pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs disciplines de la réadaptation, à la rareté des ressources financières, à la perspective d'une compétition plus forte avec le secteur privé et à la nécessité de revaloriser l'image des services de santé auprès de la population⁶.

En outre, le CRE doit se conformer à certaines exigences du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, telles que a) la révision de l'organisation du travail pour une utilisation optimale des compétences et de l'expertise du personnel, b) l'engagement dans un processus visant l'obtention de l'agrément, c) la mise en place des ententes de gestion et la reddition de compte qui en découle, d) une gestion efficiente et efficace des ressources financières allouées, e) le respect de la loi sur l'équilibre budgétaire⁷.

Parallèlement à ces multiples pressions externes, le CRE vit également une crise à l'interne. En effet, en 1997, les employés du CRE, majoritairement des professionnels de la santé, demandent au Ministre de la santé et des services sociaux du Québec de faire enquête sur leur établissement et de congédier plusieurs membres de la haute direction, n'étant pas satisfaits de la façon dont leur organisation est gérée. Ils souhaitent que les services administratifs et les services cliniques soient mieux

⁶ Voir le document CRE (2005) *Rapport annuel 2004-2005 du Centre de réadaptation Estrie* Document inédit

⁷ Voir le document CRE (2006) *Valorisation' Mobilisation' . Humanisation'* Document inédit présentant la candidature du CRE aux Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux, édition 2005-2006

intégrés, qu'ils partagent la même vision et qu'ils alignent leurs actions afin d'offrir à la clientèle des soins et des services accessibles et de qualité.⁸

Au moment de cette crise déterminante dans l'histoire du CRE, l'engagement organisationnel est à son plus bas. Le personnel connaît une importante démotivation et s'inquiète de l'avenir du CRE. L'événement provoque une profonde remise en question et une quête de sens de la part de toute l'organisation : qui sommes-nous et que voulons-nous devenir?⁹

C'est dans cet esprit et pour faire face à ces multiples enjeux que la nouvelle direction du CRE revoit sa philosophie de gestion, en plaçant le développement des ressources humaines en priorité dans un document intitulé *La Pensée RH*. L'objectif consiste à faire du CRE l'un des meilleurs employeurs du Québec de façon à favoriser l'attraction et la retention du personnel tout en assurant à la fois la satisfaction du personnel en place et celle de la clientèle, considérant les deux intimement liés. L'équipe de direction prend alors un virage humaniste et concentre sa vision autour du concept de bien-être, à la fois pour sa clientèle et son personnel.

Cette démarche d'humanisation des pratiques de gestion et de prestations de services vise a) l'émergence d'une culture centrée sur la personne, b) la mobilisation, l'engagement et la fierté du personnel, c) une amélioration de la satisfaction de la clientèle et de la qualité des services, d) le bien-être individuel, e) la performance organisationnelle, f) la stabilité des équipes de travail, g) une vision de la santé

⁸ Source : Document inédit de la présentation effectuée par la direction du CRE lors de l'Assemblée générale annuelle, à l'automne 2006, sur la rétrospective de la démarche humaniste au CRE.

⁹ Source : Présentation intitulée *Le bien-être au travail Utopie ou gros bon sens?* de Louise Gosselin, Directrice du personnel et du développement organisationnel au CRE et de Marie-Michèle Brodeur, conseillère aux organisations au Réseau Planetree Québec, lors du Colloque des services courants du CSSS Vieille-capital, le 2 octobre 2009. Document saisi le 10 mai 2010, de <http://www.csss.vc.qc.ca/telechargement.php?id=703>

partagée à travers l'organisation, h) une expertise transférable à l'ensemble des établissements du réseau de la santé québécois¹⁰

Pour amorcer ce virage, la direction du CRE cible, en collaboration avec le personnel et les clients, sept indicateurs des attitudes et comportements à privilégier pour favoriser l'émergence d'une culture humaniste au sein de l'organisation¹¹ : a) se préoccuper de la personne dans sa globalité, b) avoir des attitudes et des comportements respectueux, c) valoriser l'intelligence, le jugement et les talents, d) favoriser l'engagement de la personne, e) reconnaître la contribution de la personne, f) faire preuve de transparence, g) clarifier les rôles et les attentes de chacun

Ces répertoires d'attitudes et de comportements mènent, au cours des années 2004 et 2005, à trois évaluations. D'abord, les employés évaluent les attitudes et les comportements de leur supérieur immédiat. Chaque gestionnaire se donne alors un plan d'amélioration. Ensuite, les employés évaluent leurs propres attitudes et comportements ainsi que ceux de leurs collègues. Chaque équipe convient ensemble d'objectifs d'amélioration à partir des résultats obtenus. Enfin, les clients évaluent les attitudes et les comportements des membres du personnel du CRE. Chaque équipe convient alors d'objectifs d'amélioration à partir des résultats obtenus.

Suivent également d'autres initiatives, telles que l'amélioration de certains espaces physiques et l'utilisation de chiens de réadaptation pour faciliter le contact lors des interventions auprès de la clientèle. Toutefois, ces gestes demeurent spontanés et isolés. La direction cherche un cadre pour intégrer ses actions et donner un sens à sa démarche d'humanisation.

¹⁰ Voir le document CRE (2006) *Valorisation / Mobilisation / Humanisation*. Document inédit présentant la candidature du CRE aux Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux, édition 2005-2006.

¹¹ *Ibid*

Après avoir exploré les approches existantes, le CRE constate que ses valeurs, ses orientations et ses actions correspondent étroitement à celles des établissements affiliés au groupe Planetree¹². Développé aux États-Unis au début des années 1980, le modèle Planetree, *Putting Patients First* (Frampton *et al.*, 2003), vise à mettre en place des ressources, des programmes et des outils pour favoriser le mieux-être et la santé globale de la clientèle et du personnel au sein des organisations de santé et de services sociaux. Son nom tire son origine de l'arbre sous lequel Hippocrate enseignait à ses étudiants : le sycomore ou *planetree*.

Le groupe Planetree est un organisme à but non lucratif qui forme un réseau international de plus de 150 établissements, principalement aux États-Unis, mais aussi au Canada, au Brésil, aux Pays-Bas et au Japon. Certains établissements affiliés au groupe Planetree, comme le *Griffin Hospital*, le *Longmont Hospital* et le *Hackensack University Medical Center*, figurent parmi les organisations reconnues pour leur excellence dans leur pays et outre-mer. Au cours des dernières années, ces hôpitaux ont non seulement réussi à fidéliser leur personnel, mais ils ont également relevé le défi d'attirer de nouveaux employés tout en maintenant leurs coûts de main-d'œuvre dans la moyenne ou plus bas et en obtenant des taux très élevés de satisfaction de la clientèle (Frampton *et al.*, 2003).

La philosophie d'humanisation rallie la clientèle et le personnel dans leur condition d'être humain en plaçant les interactions humaines au cœur du processus de guérison (Hagenow, 2003). Elle priorise la compassion et des soins personnalisés aux patients et à leurs familles en s'assurant que les travailleurs de la santé prennent aussi soin d'eux-mêmes et de leurs collègues de travail. Ainsi, la philosophie d'humanisation se distingue des approches traditionnelles en décrivant non seulement le genre de soins et de services que les clients veulent recevoir, mais aussi le genre de soins et de services que le personnel veut offrir (Blank, Horowitz et Matza, 1995).

¹² Pour en savoir davantage sur le groupe Planetree, vous pouvez consulter leur site internet à l'adresse suivante www.planetree.org

Plus particulièrement, le modèle Planetree repose sur le principe suivant : la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle sont des vases communicants (Frampton *et al.*, 2003; voir aussi les études de Heskett, Sasser et Schlesinger, 1997; Rucci, Kirn et Quinn, 1998; Tornow et Wiley, 1991). L'organisation doit donc s'assurer de créer un environnement qui soutienne le personnel dans un contexte de travail difficile, de façon à améliorer à la fois le climat de travail et la qualité des soins.

Pour y arriver, les gestionnaires jouent un rôle de premier plan. Ils doivent accorder une grande importance à leur façon de traiter les membres de leur personnel, la recherche démontrant une forte corrélation entre l'intérêt que les gestionnaires portent au bien-être des employés, l'engagement organisationnel de ces derniers et leur façon de traiter la clientèle (Frampton *et al.*, 2003; Masterson, 2001; Schneider, Gunnarson et Niles-Jolly, 1994). Ainsi, les gestionnaires doivent adopter une approche humaniste de gestion pour que les employés adoptent, à leur tour, une approche humaniste de soins et de services, créant une sorte d'effet cascade, ou *trickle-down* (Masterson, 2001).

Après avoir participé au congrès annuel du groupe Planetree en octobre 2004, la direction du CRE adopte le modèle Planetree comme cadre intégrateur et l'adapte à son organisation, en évitant de reproduire tel quel le modèle américain, mais en s'appropriant plutôt les éléments du modèle qui répondent à la culture, au contexte et aux besoins particuliers du CRE. Elle élabore alors le nouveau cadre de référence de l'approche humaniste inspirée de Planetree, qui comprend l'énoncé de mission, la philosophie de gestion, les valeurs et les cinq principes directeurs du CRE¹³.

Dans son mot d'introduction lors du forum du personnel, tenu le 24 février 2005, la directrice générale du CRE s'est adressée à son personnel en disant :

¹³ Voir annexe A

Les attitudes et les comportements que nous avons entre nous et envers la clientèle constituent des ingrédients indispensables au processus de réadaptation. Ce sont également des éléments essentiels à la satisfaction du personnel et de la clientèle, qui sont des vases communicants. Il existe actuellement une pénurie de main-d'œuvre dans le domaine de la réadaptation. Dans ce contexte, nous nous sommes demandés : qu'est-ce qui peut attirer du personnel? Nous croyons qu'une partie de la réponse se situe dans une approche centrée sur la personne, dans la qualité des relations que vous avez entre vous, dans la qualité des relations que vous avez avec les clients, et dans la qualité des relations entre les gestionnaires et les autres membres du personnel. Notre intérêt envers la philosophie d'humanisation s'est confirmé lors de notre participation, en octobre 2004, au congrès Planetree. Nous voyons le modèle Planetree comme un cadre intégrateur, un ensemble d'orientations qui donnent un sens à nos actions et qui répondent à nos préoccupations face à l'environnement, la communauté, les projets novateurs, la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle. L'humanisation, c'est un savoir-être et un savoir-faire qui tient compte de la personne dans toutes ses dimensions.

Quelques mois plus tard, en avril 2005, le CRE devient le premier établissement canadien à recevoir l'affiliation Planetree, et la direction entreprend le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services, inspirée du modèle Planetree, dans son organisation. Ce transfert représente une forme de transfert de connaissances. En effet, au moment du transfert, la direction du CRE avait déjà entrepris sa démarche d'humanisation de la gestion, des soins et des services, mais elle souhaitait également s'inspirer des pratiques proposées par le modèle Planetree et favoriser l'appropriation de ces nouvelles connaissances par tous les membres du personnel. Comment ces nouvelles connaissances devraient-elles être disséminées? Comment seraient-elles absorbées par le personnel? Voilà des questions typiques à tout processus de transfert de connaissances.

De plus, ce transfert d'un modèle développé aux États-Unis et appliqué dans des organisations privées et publiques vers un établissement public québécois serait certainement un défi. Les membres de la direction du CRE ainsi que le comité des

sages du CRE¹⁴ étaient d'avis que les cadres intermédiaires¹⁵, en l'occurrence les chefs de programme, joueraient un rôle déterminant dans la réussite de ce transfert au sein de leur programme respectif. Ils les identifiaient comme étant les relais qui devraient diffuser les discours importants concernant la philosophie d'humanisation et opérationnaliser cette approche au sein de leur programme.

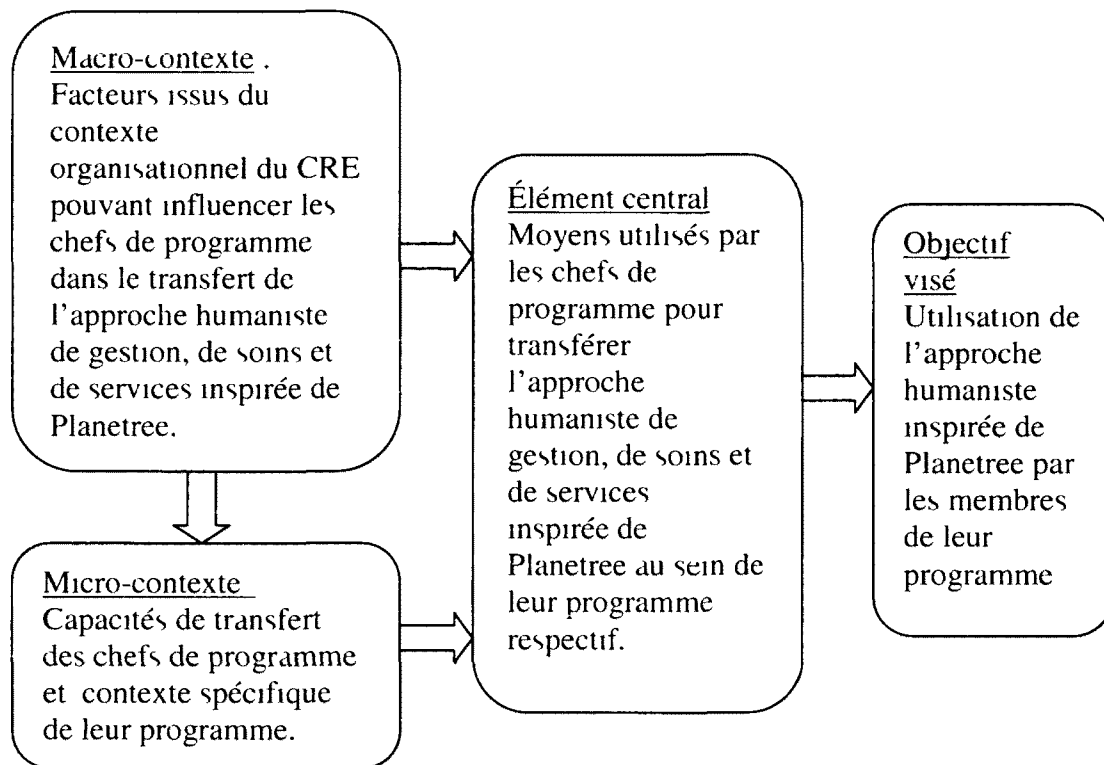
C'est de cette préoccupation qu'est issue la problématique managériale à la base de notre thèse.

La figure 2 ci-après illustre de quelle façon nous avons schématisé les principaux éléments de la problématique managériale. L'élément central du schéma réfère aux moyens utilisés par les chefs de programme pour transférer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au sein de leur programme respectif. Ces efforts de transfert peuvent être influencés par des facteurs issus du macro-contexte organisationnel et par un micro-contexte (nous faisons référence ici aux capacités de transfert des chefs de programme et au contexte spécifique de leur programme). Enfin, l'objectif visé par les stratégies de transfert des cadres intermédiaires est de favoriser l'utilisation de l'approche humaniste inspirée de Planetree par les membres de leur programme.

¹⁴ Ce comité des sages a été créé en novembre 2004 par le comité stratégique du CRE, dans le but d'avoir l'opinion de penseurs externes pour guider la démarche d'humanisation au plan stratégique

¹⁵ Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la définition de Floyd et Wooldridge (1997) : les cadres intermédiaires sont les gestionnaires qui se situent entre le niveau le plus élevé et le niveau le plus bas de l'organisation et qui relient les niveaux stratégique et opérationnel de l'organisation

Figure 2
Schéma de la problématique managériale



DEUXIÈME CHAPITRE

CADRE THÉORIQUE

La problématique managériale décrite dans le premier chapitre de la thèse a nécessité de faire appel à deux principaux champs d'étude susceptibles d'y apporter un éclairage : la littérature sur le transfert de connaissances et la littérature sur les cadres intermédiaires en contexte de changement. Cette recension des écrits nous a permis de construire notre cadre de travail tout au long du présent chapitre. Pour ce faire, nous avons utilisé le schéma de la problématique managériale illustré à la figure 2 comme base de construction du cadre de travail et avons complété les éléments du schéma grâce aux écrits consultés. Ainsi, ce deuxième chapitre présente d'abord un survol des principaux champs d'étude pertinents et se conclut par une synthèse du contexte théorique existant de même que le schéma complet de notre cadre de travail. Nous complétons ce chapitre par la question de recherche, qui tient compte à la fois de la problématique managériale étudiée et de la recension des écrits pertinents.

1. LA LITTÉRATURE SUR LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

1.1 Une introduction au champ d'étude et quelques définitions

Plusieurs auteurs situent le transfert des connaissances comme une des activités de la gestion des connaissances (Ajith Kumar et Ganesh, 2009; Argote, McEvily et Reagans, 2003; Blumentritt et Johnston, 1999; Diakoulakis, Georgopoulos, Koulouriotis et Emiris, 2004; Grant, 1996; Holsapple et Joshi, 2004; Lyles et Easterby-Smith, 2003). Par exemple, Argote *et al.* (2003) mentionnent que la recherche en gestion des connaissances s'intéresse à différentes questions : comment les organisations créent des connaissances? Quels facteurs influencent ce processus? Où se trouvent les connaissances dans les organisations? Comment les connaissances sont-elles transférées? Et quels facteurs facilitent ou inhibent ce transfert?

Bien qu'elle soit relativement jeune, la discipline du transfert de connaissances figure au sommet de la liste de priorités des chercheurs et des praticiens (Argote et Ingram, 2000, Goh, 2002, Simmonds, Dawley, Ritchie et Anthony, 2001). En effet, une vaste revue récente de la littérature sur le transfert de connaissances suggère que la recherche sur le sujet s'est continuellement accrue au fil des années et qu'elle est en fait en pleine expansion (Ajith Kumar *et al* , 2009).

Du côté de la pratique, les répondants d'un sondage sur l'apprentissage organisationnel, effectué dans 12 organisations, ont qualifié le transfert de connaissances comme étant l'habileté la plus faible de leur organisation (Goh, 2002). En effet, bien que les organisations augmentent leur performance de façon remarquable à travers le transfert de connaissances (Buckman, 1998, O'Dell et Grayson, 1999), ce processus semble difficile à réussir (Argote *et al* , 2000, Szulanski, 1996, 2000). Une étude terrain de 32 expériences de transfert de connaissances a permis à Argote *et al* (2000) de conclure que dix d'entre elles se sont soldées par un échec (arrêt de transfert). Les 22 autres expériences n'ont pu atteindre les mêmes résultats de productivité que la source émettrice (34 % de perte de productivité entre la source et le destinataire).

Ainsi, les projets de transfert de connaissances rencontrent rarement les attentes anticipées. De plus, ils prennent du temps. Une étude de Szulanski (1996) a conclu que les initiatives de transfert de connaissances prennent en moyenne 27 mois à compléter, et ce, dans une même organisation. Il est donc plausible de penser que le transfert de l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree, des États-Unis au CRE, constitue un défi de taille.

La littérature en management reconnaît des distinctions épistémologiques claires entre certains types de connaissances, la plus répandue étant la distinction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites (Diakoulakis *et al* , 2004). La principale différence entre ces deux types de connaissances concerne leur

degré d'accessibilité (Blumentritt *et al* , 1999, Grant, 1996) Les connaissances explicites deviennent facilement accessibles lorsqu'elles sont codifiées et communiquées (entre autres par le biais des technologies de l'information) alors que les connaissances tacites, qu'on retrouve dans les modèles mentaux des individus, leurs habiletés, leurs croyances et l'expertise qu'ils ont acquise au fil du temps, ne peuvent être codifiées et s'acquièrent principalement à travers l'interaction sociale. En ce sens, les connaissances tacites peuvent être particulièrement difficiles à transférer, car elles sont idiosyncrasiques, spécifiques à un contexte social et culturel, en évolution constante, ambiguës, subtiles et souvent complexes (Davenport et Prusak, 1998; Goh, 2002) Le transfert de connaissances tacites entre les individus s'avère alors coûteux, lent et plutôt incertain.

En ce qui concerne la connaissance elle-même, plusieurs grands penseurs de tous les temps en ont proposé une définition, mais aucun consensus n'a encore émergé (Blumentritt *et al* , 1999, Gloet et Berrell, 2003, Grant, 1996) Pour les fins de notre recherche, nous retenons celle-ci :

Toute idée ou représentation organisée du réel, qu'elle soit fondée sur le vécu expérientiel, l'expérimentation, l'expérience, la science, les faits ou les croyances. Par extension, les produits issus de cette représentation, tels que les pratiques, les techniques, les procédés, les logiciels, les outils et les technologies, sont assimilés à des objets de connaissance qui peuvent aussi être transférés entre les acteurs d'un système social (Roy, Guindon et Fortier, 1995, p. 1)

Cette définition s'inscrit dans le paradigme socioconstructiviste. En effet, selon la théorie de la construction sociale de la réalité de Berger et Luckmann (1966), la connaissance se développe, se transmet et se maintient à travers des situations sociales. C'est un construit dynamique qui évolue à travers l'interprétation, l'utilisation et la réutilisation que les individus en font en interagissant entre eux au sein de leur système social. La définition de Roy *et al* (1995) fait ressortir le caractère dynamique de la connaissance et l'importance du contexte social dans la

construction des connaissances. Elle permet aussi d'envisager le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances.

Il existe également plusieurs définitions du transfert de connaissances. Dans le cadre de notre projet doctoral, nous retenons celle de Parent, Roy et St-Jacques (2007), qui définissent le transfert de connaissances comme étant « *the dynamic by-product of interactions occurring between actors who are trying to understand, name and act on reality*¹⁶ » (p. 84). Cette définition met l'accent sur l'interaction sociale pour favoriser le transfert de connaissances. D'ailleurs, certains auteurs en transfert de connaissances souhaitent que la recherche future accorde plus d'importance aux aspects humains et sociaux du transfert de connaissances (Argote *et al.*, 2003; Scholl, König, Meyer et Heisig, 2004). Selon eux, la connaissance ne doit plus être vue comme un objet que l'on passe d'une source à un destinataire, mais plutôt comme un processus social. La définition de Parent *et al.* (2007) tient également compte de l'aspect dynamique et non linéaire du transfert de connaissances. En ce sens, la connaissance ne peut être séparée de l'action, et l'acte de connaître est fondamentalement dynamique. De plus, la connaissance doit être considérée à l'intérieur d'un système social dont le contexte est spécifique (Parent *et al.*, 2007). À ce sujet, plusieurs auteurs soulignent que les recherches en transfert des connaissances qui tiendront compte de l'importance du contexte seront prometteuses (Argote *et al.*, 2000; Snowden, 2002; Szulanski, 1996, 2000; Vera et Crossan, 2003).

En résumé, notre projet de recherche traite du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, donc de connaissances tacites liées largement au savoir-être des individus. Étant donné que ce type de connaissances s'avère particulièrement difficile à transférer et que la littérature suggère des méthodes favorisant les interactions sociales pour en faciliter le transfert, la définition de Parent *et al.* (2007) prend tout son sens, et c'est pourquoi nous nous intéressons au

¹⁶ Le transfert de connaissances est un sous-produit dynamique des interactions entre des acteurs qui tentent de comprendre, de nommer et d'agir sur la réalité. (Traduction libre)

rôle que pourront jouer les cadres intermédiaires du CRE dans la démarche de transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au sein de leur programme.

1.2 Les deux modes d'investigation en transfert de connaissances : normatif et descriptif

Les écrits qui s'intéressent au transfert des connaissances peuvent se distinguer par leur mode d'investigation. D'une part, il existe une littérature normative qui s'intéresse à ce qu'il faut faire pour assurer le succès du transfert de connaissances. Elle est centrée sur la pratique et la prescription de processus, de méthodes, d'outils, de meilleures pratiques et de stratégies pour que le transfert de connaissances se produise. La plupart des modèles ou des cadres théoriques en transfert de connaissances abordent le transfert de connaissances sous l'angle des processus, se concentrant alors sur les différents processus et mécanismes qui prennent place lors d'un transfert de connaissances, selon certaines conditions (Argote *et al.*, 2000; Goh, 2002; MacNeil, 2003; O'Dell *et al.*, 1999; Szulanski, 2000). L'approche processuelle du transfert de connaissances comporte toutefois des limites. Il n'est pas suffisant de mettre en place des mécanismes pour que le transfert se produise; les gens doivent faire le choix de chercher, de partager, de créer et d'utiliser les connaissances (Dixon, 2000; Dougherty, 1999; Syed-Ikhsan et Rowland, 2004).

La littérature descriptive du transfert de connaissances vise à combler cette lacune en soulignant l'importance des facteurs culturels, structurels, individuels et sociaux qui influencent le transfert des connaissances dans les organisations et les capacités à mettre en place pour que le transfert se produise (Ballay, 2002; Cummings et Teng, 2003; Davenport *et al.*, 1998; Goh, 2002; Guzman et Wilson, 2005; Kalling, 2003; Mu, Tang et MacLachlan, 2010; Parent *et al.*, 2007; Szulanski, 1996, 2000; Tang, Mu et MacLachlan, 2010). La lecture de ces différents auteurs nous a permis

d'identifier plusieurs éléments du macro-contexte de notre problématique managériale. Nous en faisons la description dans les paragraphes qui suivent.

Les normes, les valeurs et les comportements qui composent la culture d'une organisation font partie des principaux facteurs qui influencent le transfert de connaissances (Davenport *et al*, 1998, Goh, 2002, Guzman *et al*, 2005, Szulanski, 2000). A titre d'exemple, le transfert peut être compromis par les silos organisationnels et une culture de compétition entre les unités et les équipes de travail d'une organisation (Goh, 2002). Un contexte organisationnel qui facilite le transfert de connaissances est souvent qualifié de fertile (Szulanski, 2000). Pour ce faire, l'organisation doit favoriser une culture de connexion (Dougherty, 1999), de coopération et de collaboration (Ballay, 2002, Goh, 2002), de conseil et de soutien (Szulanski, 2000), où les gens se réunissent régulièrement, échangent des documents et des courriels, se parlent et partagent des idées.

Toutefois, il ne suffit pas d'une culture de collaboration et de coopération pour favoriser le transfert de connaissances, l'organisation doit également encourager une culture de recherche et de résolution de problèmes, où les échecs et les erreurs liés à l'expérimentation sont attendus, tolérés et traités comme des leçons d'apprentissage par les employés et l'organisation (Ballay, 2002, Goh, 2002). En ce sens, la direction doit servir de modèle en partageant ses connaissances, en identifiant des problèmes à résoudre et en admettant ses erreurs (Goh, 2002, Pfeffer et Sutton, 1999).

Tous ces facteurs liés à la culture de l'organisation permettent de bâtir un climat de confiance au sein de l'organisation, une condition essentielle à la volonté de coopérer (Buckman, 1998, Goh, 2002), particulièrement dans le transfert de connaissances tacites (Davenport *et al*, 1998). La direction de l'organisation joue un rôle crucial dans la création de ce climat de confiance. En effet, les dirigeants peuvent augmenter le niveau de confiance et de collaboration dans l'organisation en prenant

les décisions ouvertement, en rendant l'information disponible et accessible aux employés, en fournissant un traitement équitable et des récompenses qui soulignent les succès partagés (Goh, 2002), en accordant du temps pour le transfert de connaissances (Davenport *et al.*, 1998; Goh, 2002) et en aidant les gens à comprendre le but des initiatives de transfert des connaissances, leur valeur et leur contenu (Guzman *et al.*, 2005; Kalling, 2003; O'Dell *et al.*, 1999; Pfeffer *et al.*, 1999).

La structure de l'organisation constitue un autre facteur important dans la réussite d'un transfert de connaissances. Pour mettre en place une structure qui facilite le transfert des connaissances, il faut briser les hiérarchies (Nonaka, 1994) et apprendre à communiquer horizontalement par le biais d'équipes multifonctionnelles et du travail d'équipe (Goh, 2002). Il faut également investir suffisamment dans la technologie pour soutenir une culture d'ouverture et d'accessibilité à l'information, deux éléments critiques à la résolution de problèmes (Goh, 2002). La structure physique du milieu de travail doit réduire la distance entre les travailleurs et les dirigeants pour favoriser les communications face-à-face, informelles et *ad hoc* (Davenport *et al.*, 1998). En effet, le transfert de connaissances entre différentes parties prenantes se fait souvent plus facilement en les réunissant physiquement. La proximité facilite le transfert des connaissances tacites et l'établissement d'une base de respect mutuel.

À la lecture de ces auteurs, il ressort une grande variété de facteurs qui influencent le transfert des connaissances. Cependant, l'importance et le poids relatif des facteurs varient d'une situation à l'autre, ce qui en rend l'analyse particulièrement ardue. Par exemple, lorsqu'une organisation croit fondamentalement que la connaissance constitue son actif principal, la culture de l'organisation représente rarement l'obstacle principal. Dans une autre situation, la complexité des connaissances à transférer peut devenir un facteur déterminant.

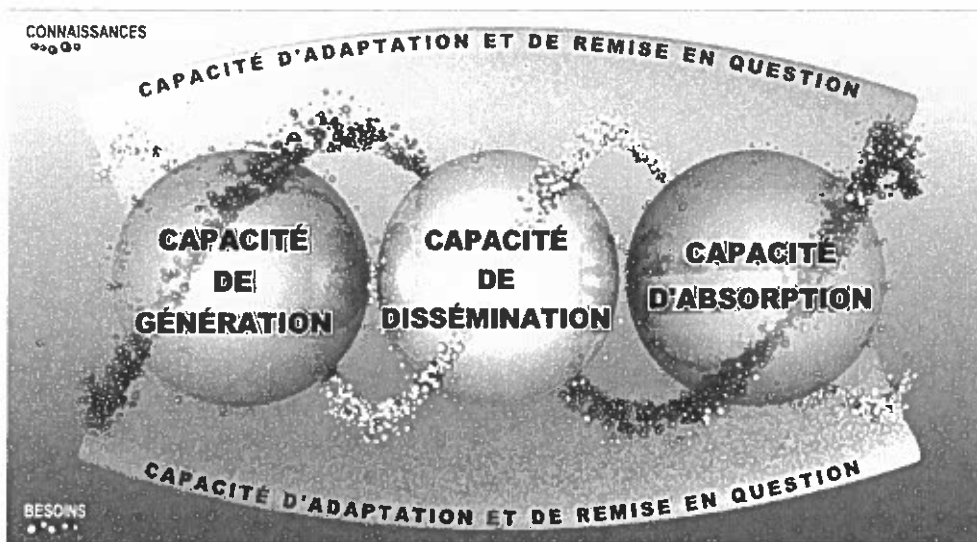
Compte tenu de cette grande diversité de facteurs, il s'avère peu utile de considérer les facteurs qui influencent le transfert des connaissances sans tenir compte du contexte plus spécifique où prend place le processus de transfert. Toutefois, les facteurs ayant un impact sur le transfert des connaissances semblent fortement liés aux personnes et aux relations entre les personnes. Ces constats viennent en appui à la définition retenue du transfert de connaissance comme étant le produit d'un processus de socialisation fortement enraciné dans le contexte spécifique des acteurs.

En terminant, bien que certains auteurs traitent des facteurs qui touchent au rôle de la direction dans le transfert des connaissances (Ballay, 2002; Buckman, 1998; Davenport *et al.*, 1998; Dougherty, 1999; Goh, 2002; Guzman *et al.*, 2005; Kalling, 2003; O'Dell *et al.*, 1999; Pfeffer *et al.*, 1999; Szulanski, 2000). aucun d'entre eux ne parle précisément du rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances. De façon générale, il existe peu d'écrits spécifiques sur le rôle des cadres intermédiaires dans la gestion, la création et le transfert de connaissances (Carty et Walsh, 2007; Costanzo et Tzoumpa, 2008; Janczak, 2004; Livian, 1997; Nonaka et Peltokorpi, 2006; Richards, 2004; Syed-Ikhsan *et al.*, 2004).¹⁷ Plus précisément, aucune recherche ne semble s'être penchée sur les stratégies concrètes utilisées par les cadres intermédiaires pour faciliter le transfert de connaissances. Ce projet de recherche doctoral vise à mettre cet aspect du management intermédiaire en lumière et à combler ainsi en partie une lacune dans la littérature portant sur ce sujet.

¹⁷ Mentionnons toutefois l'étude de Janczak (2004) qui souligne que les cadres intermédiaires utilisent trois types de processus afin de créer et d'intégrer les diverses connaissances dans le savoir organisationnel : le processus analytique, le processus intuitif et le processus pragmatique. Mentionnons également la proposition théorique de Costanzo et Tzoumpa (2008), qui s'appuient sur les trois processus de Janczak (2004), pour insister sur le rôle significatif des cadres intermédiaires comme canaux du transfert de connaissances au sein des équipes de projets ainsi qu'entre les équipes et le reste de l'organisation. Enfin, l'étude de cas qualitative de Carty et Walsh (2007) a permis de souligner le rôle critique des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances tacites, principalement grâce à des mécanismes de socialisation.

Figure 3

Le modèle sur la dynamique de transfert des connaissances fondé sur les capacités



Parent *et al.* (2007, p. 86)

Parent *et al.* (2007) définissent le concept de capacité comme un potentiel pour l'action ou une habileté basée sur des ressources existantes à l'intérieur du système social ou disponibles au système social. Ainsi, la capacité de génération constitue l'habileté à découvrir ou à améliorer des connaissances de même que les processus, technologies, produits et services qui en découlent. La capacité de dissémination constitue l'habileté à situer dans son contexte, traduire en langage clair, adapter, formater et diffuser les connaissances à travers un réseau social et/ou technologique et l'habileté à susciter un engagement élevé des groupes d'intérêt concernés. Adoptant le sens de la définition initialement proposée par Cohen et Levinthal (1990), Parent *et al.* (2007) définissent la capacité d'absorption comme étant l'habileté à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances provenant de sources externes, à se les approprier et à les mettre en pratique afin de progresser ou de faire face aux enjeux qui se présentent. Enfin, la capacité d'adaptation et de remise en question concerne l'habileté à apprendre et à renouveler continuellement le système de transfert des connaissances utilisé.

1.3 Le modèle de transfert des connaissances fondé sur les capacités

Le modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités de Parent *et al.* (2007), présenté à la figure 3 ci-après, s'inscrit dans le courant de la littérature descriptive du transfert de connaissances. Néanmoins, il présente une nouvelle vision du transfert de connaissances en l'abordant sous l'angle des capacités à mettre en place pour que le processus de transfert puisse s'opérer. Selon ce modèle, il existe deux conditions préalables au transfert de connaissances : un besoin à combler qui suscite une quête de connaissances et des connaissances existantes en lien avec ce besoin. À titre d'exemple, prenons le cas du transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au CRE. Nous avons vu dans le premier chapitre de la thèse que la direction du CRE avait entrepris une démarche d'humanisation en 2003 et revu sa philosophie de gestion (connaissances existantes), mais elle cherchait un cadre intégrateur pour guider ses actions dans ce virage humaniste (besoin à combler).

Une fois ces deux conditions identifiées, l'organisation qui désire transférer des connaissances doit posséder ou acquérir quatre capacités pour assurer le succès du transfert de connaissances : a) la capacité de génération, b) la capacité de dissémination, c) la capacité d'absorption, d) la capacité d'adaptation et de remise en question.

Chaque capacité est considérée comme un pré-requis à mettre en place pour permettre au processus de transfert de s'opérer avec succès. Notons que plusieurs auteurs soulignent l'importance de ces différentes capacités dans la gestion et le transfert de connaissances (Balogun et Jenkins, 2003, Brown et Duguid, 2001; Cohen *et al.*, 1990, Grant, 1996, Minbaeva et Michailova, 2004; Mu *et al.*, 2010; Richards, 2004; Szulanski, 1996, 2000; Tang *et al.*, 2010).

Dans le cadre de notre projet de recherche, nous nous intéressons plus particulièrement à la capacité d'absorption des chefs de programme, c'est-à-dire leur habileté à reconnaître la valeur de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree, à se l'approprier et à la mettre en pratique dans leur programme. Nous nous intéressons également à la capacité de dissémination des chefs de programme, c'est-à-dire leur habileté à utiliser différentes stratégies pour adapter l'approche humaniste proposée au contexte de leur programme et pour diffuser cette approche, de même que leur habileté à susciter un engagement élevé de la part des membres de leur programme. Nous porterons également attention aux effets des stratégies de dissémination utilisées par les chefs de programme, entre autres sur l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree par les membres de leur programme respectif, ce qui suppose pour eux de reconnaître la valeur de l'approche proposée, de se l'approprier et de la mettre en pratique dans les soins et les services offerts à la clientèle du programme.

1.4 L'importance de la capacité d'absorption

La littérature sur le transfert de connaissances, dont les études de Szulanski (1996, 2000), Ko, Kirsch et King (2005) et Park, Suh et Yang (2007), nous enseigne que les difficultés du transfert de connaissances sont souvent liées à la capacité d'absorption du destinataire. Dans leur présentation initiale de ce construit, Cohen *et al.* (1990) l'ont défini comme étant l'habileté d'une organisation à reconnaître la valeur de nouvelles connaissances provenant de sources externes, à les assimiler et à

les utiliser à des fins commerciales. Pour ce faire, l'organisation a besoin de connaissances antérieures en lien avec les nouvelles connaissances afin de pouvoir en évaluer la valeur potentielle (Todorova et Durisin, 2007)

Cohen *et al* (1990) précisent que la capacité d'absorption d'une organisation dépend de la capacité d'absorption des individus qui la composent, sans être la somme des capacités d'absorption individuelles. Elle dépend plus particulièrement des individus qui se tiennent à l'interface entre l'environnement extérieur et l'organisation ou entre les unités de l'organisation. Les auteurs suggèrent que les cadres intermédiaires représentent un lien critique dans le processus de transfert de connaissances, en tant que *knowledge gatekeepers* (portiers de connaissances), car ils travaillent au cœur des différentes lignes de communication dans l'organisation.

Depuis l'introduction de la capacité d'absorption par Cohen *et al* (1990) dans la communauté scientifique, plusieurs auteurs ont suggéré que cette capacité dépend également d'autres facteurs. Par exemple, selon Brown *et al* (2001), ce que les individus absorbent reflète le contexte social dans lequel ils font leurs apprentissages et les mettent en pratique. Dans la même veine, Guzman *et al* (2005) considèrent que le transfert de connaissances est basé sur l'interprétation, la cognition et le comportement individuel, qui en retour peuvent être influencés par les règles et les ressources contextuelles. Ainsi, pour que la connaissance soit absorbée par les destinataires, elle doit être compatible avec leur contexte social existant. De leur côté, Roy *et al* (1995) précisent que les destinataires d'un transfert de connaissances sont beaucoup plus attentifs envers les nouvelles connaissances lorsqu'elles répondent à leurs besoins et qu'elles sont légitimes en fonction des valeurs, des croyances et des pratiques propres à leur culture (voir aussi l'étude de Lin, Tang et Chang, 2002). Enfin, Parent *et al.* (2007) ajoutent que la capacité d'absorption se retrouve typiquement dans des environnements qui démontrent une disposition à changer, des liens de confiance entre les partenaires et le soutien de la direction.

Selon plusieurs auteurs, la recherche antérieure n'a pas suffisamment reconnu les multiples niveaux d'analyse de la capacité d'absorption, s'intéressant surtout au niveau d'analyse organisationnel (Lane, Koka et Pathak, 2006; Richards, 2004; Todorova *et al.*, 2007; Van den Bosch, Van Wijk et Volberda, 2003; Zahra et George, 2002)¹⁸. D'après eux, comprendre les relations et les interactions entre la capacité d'absorption individuelle des membres d'une organisation et les structures et processus des unités de l'organisation pourrait jeter un nouvel éclairage sur la façon dont une organisation développe et utilise sa capacité d'absorption (Mu *et al.*, 2010; Tang *et al.*, 2010).

Pour leur part, Easterby-Smith, Graça, Antonacopoulou et Ferdinand (2008) de même que Lane *et al.* (2006) critiquent le peu d'attention que les chercheurs portent aux aspects processuels de la capacité d'absorption, occultant du même coup le rôle des individus dans le développement, le déploiement et le maintien de la capacité d'absorption. D'un point de vue pratique, le fait d'omettre les individus des modèles sur la capacité d'absorption suggère qu'ils ne sont pas importants dans les processus de connaissances (Mu *et al.*, 2010; Tang *et al.*, 2010). Pour mieux comprendre les processus internes de la capacité d'absorption, Easterby-Smith *et al.* (2008) proposent une plus grande utilisation d'études de cas qualitatives, qui sont davantage susceptibles d'ajouter de nouvelles idées et de nouvelles perspectives théoriques.

De leur côté, Van den Bosch *et al.* (2003) proposent aux chercheurs de mettre l'accent sur la construction de modèles dynamiques de la capacité d'absorption, en considérant entre autres l'influence de l'intentionnalité managériale et de la compétence managériale sur la capacité d'absorption. Dans la même veine, Zahra *et al.* (2002) suggèrent une reconceptualisation du construit de la capacité d'absorption,

¹⁸ Mentionnons toutefois les études de Ko *et al.* (2005) et de Park *et al.* (2007), qui ont examiné l'impact de la capacité d'absorption individuelle des utilisateurs sur la réussite de l'implantation de systèmes de gestion intégrés (ERP). Les deux études confirment le rôle significatif de la capacité d'absorption individuelle dans la réussite d'un transfert de connaissances.

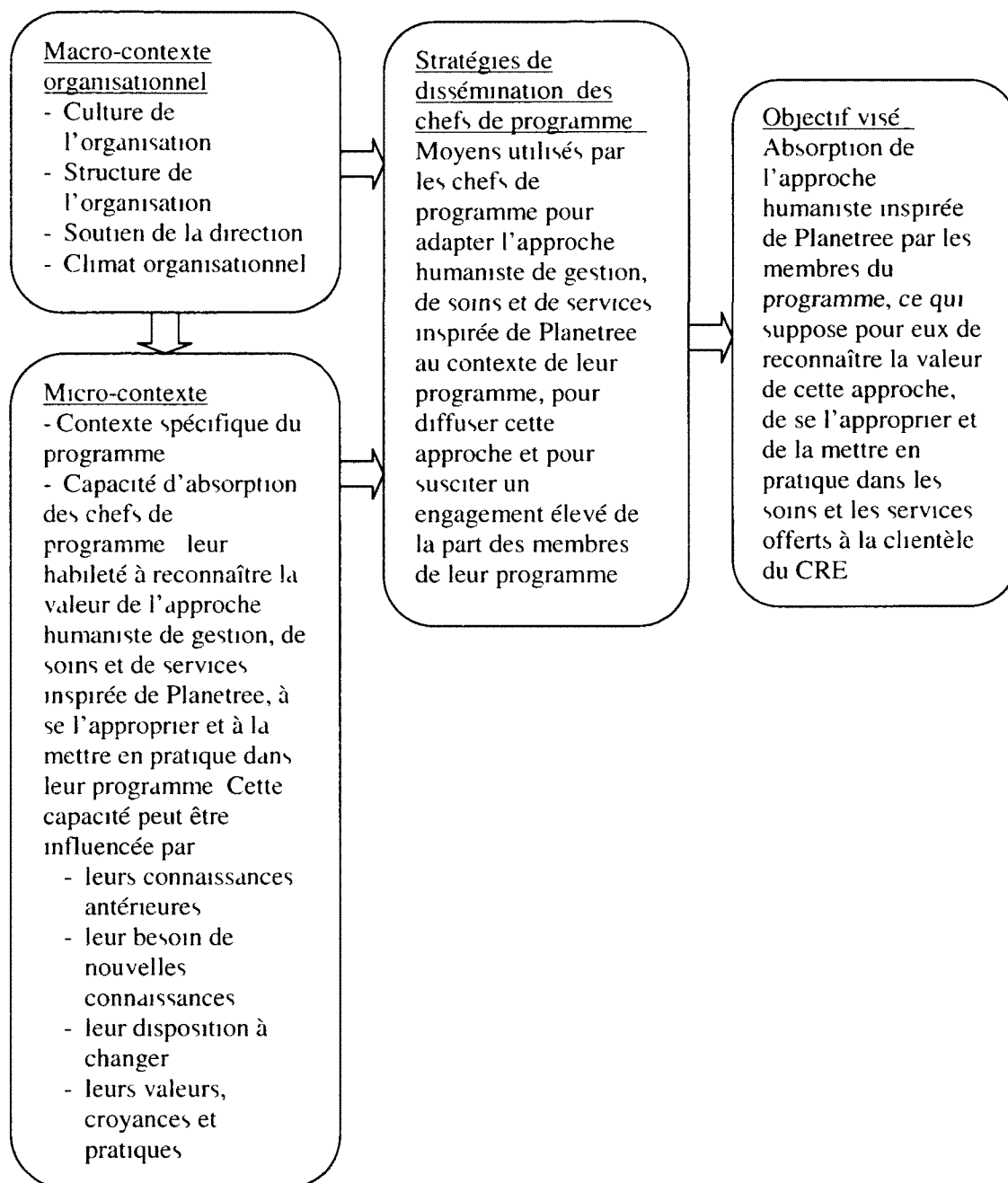
en soulignant le rôle critique des gestionnaires pour favoriser le développement de la capacité d'absorption dans les organisations

Malgré ces recommandations, il existe peu de recherches empiriques sur les stratégies de dissémination que les cadres intermédiaires utilisent pour influencer l'absorption des connaissances dans les organisations, à l'exception de la thèse de doctorat de Richards (2004). Ce chercheur s'est intéressé au rôle des cadres intermédiaires dans le développement de la capacité d'absorption de leur équipe de travail. Pour ce faire, il a réalisé une étude longitudinale auprès de 28 groupes de travail dans sept organisations du secteur public. Les résultats de son étude démontrent que les cadres intermédiaires contribuent au développement de la capacité d'absorption de leur équipe de travail par des comportements qui aident à clarifier la mission, la vision et les impératifs stratégiques de l'organisation.

Enfin, bien que Cohen *et al.* (1990) aient limité l'utilisation du concept de capacité d'absorption au contexte de recherche et développement, il est possible, comme le suggèrent plusieurs auteurs (Easterby-Smith *et al.*, 2008; Lane *et al.* 2006; Parent *et al.* 2007, Szulanski, 1996), d'élargir la définition originale vers une perspective plus large de capacité dynamique et de l'examiner dans d'autres contextes organisationnels.

Nous retenons de l'ensemble des écrits sur le transfert de connaissances plusieurs éléments qui nous permettent de situer la problématique managériale dans un cadre de travail préliminaire pour alimenter notre démarche de recherche. La figure 4 ci-après résume les principaux éléments retenus et constitue en fait une traduction de la problématique managériale illustrée à la figure 2 dans un langage théorique issu de la recension des écrits sur le transfert de connaissances. Dans les lignes qui suivent la figure 4, nous reprenons de façon synthétique les éléments retenus.

Figure 4
Ébauche préliminaire du cadre de travail



La littérature descriptive sur les facteurs qui influencent le transfert de connaissances nous a permis d'identifier plusieurs éléments du macro-contexte organisationnel : la culture de l'organisation, la structure de l'organisation, le soutien de la direction et le climat organisationnel.

Par ailleurs, le modèle de Parent *et al* (2007) et la littérature sur la capacité d'absorption nous ont permis de décrire le micro-contexte de notre problématique, en précisant les différents éléments qui peuvent influencer la capacité d'absorption des chefs de programme. Ils nous ont également permis de définir l'objectif visé par les stratégies de dissémination des chefs de programme, soit l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree par les membres de leur programme respectif.

Cependant, étant donné le peu d'écrits sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances, l'élément central de notre cadre de travail, soit les stratégies utilisées par les chefs de programme pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree et favoriser l'absorption de cette approche au sein de leur programme, demeure peu élaboré. Nous poursuivons donc notre recension des écrits, dans la prochaine section, en explorant la littérature sur les cadres intermédiaires en contexte de changement. Notre objectif consiste à mieux comprendre leur rôle et les moyens qu'ils utilisent pour favoriser l'adoption des changements par leurs employés ainsi que les facteurs qui influencent l'exercice de ce rôle.

Plusieurs auteurs associent les champs d'étude du transfert de connaissances et du changement organisationnel. Par exemple Szulanski (2000) voit le processus de transfert des connaissances comme un processus de changement organisationnel dans la mesure où la visée du transfert est celle de la reconstruction, de l'adoption et de l'intégration de nouvelles pratiques ou routines organisationnelles complexes qui existent déjà dans un contexte différent et que l'on veut faire siennes. Pour O'Dell *et al* (1999), les initiatives de transfert de connaissances constituent des changements organisationnels. Enfin, plusieurs processus associés aux différentes capacités de

transfert de connaissances ont des points en commun avec la littérature sur le changement organisationnel, comme le soulignent Guzman *et al.* (2005) :

*Examining the organizational literature on the process of knowledge creation and transfer, it is possible to suggest that it is a change process [...]. Not surprisingly, mechanisms identified by the literature on organizational knowledge transfer converge to a significant extent with the literature on change management (p. 62-63).*¹⁹

2. LA LITTÉRATURE SUR LES CADRES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE DE CHANGEMENT

2.1 Évolution de la place des cadres intermédiaires dans les organisations

La création du niveau hiérarchique des cadres intermédiaires dans les organisations remonte au début du 20^e siècle. Jusqu'aux années 1970, leur nombre connaît une croissance significative : c'est l'âge d'or des cadres intermédiaires.

Par la suite, pendant les années 1980 et 1990, les organisations effectuent de multiples vagues de restructuration, des efforts de réingénierie des processus et des investissements massifs dans les technologies de l'information pour faire face à la compétition mondiale, à la déréglementation et à la pression pour obtenir des résultats à court terme. Ce nouvel environnement menace la survie des cadres intermédiaires dans les organisations, dont la tâche se limite alors à implanter les stratégies élaborées par la haute direction (Dopson et Stewart, 1990; Drucker, 1988; Pinsonneault et Kraemer, 1997; Wheatley, 1992). Dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec, la réforme du système de santé et des services sociaux au début des années 1990 force les établissements à effectuer eux aussi des restructurations et des

¹⁹ En examinant la littérature organisationnelle sur le processus de création et de transfert de connaissances, il est possible de suggérer qu'il s'agit d'un processus de changement [...]. Il n'est donc pas surprenant que les mécanismes identifiés par la littérature sur le transfert de connaissances organisationnelles convergent de façon significative avec la littérature sur la gestion du changement. (Traduction libre)

coups budgétaires, avec pour conséquence une baisse importante du nombre de cadres intermédiaires (MSSS, 1996)

Les cadres intermédiaires ayant survécu aux restructurations voient alors leurs rôles changer (Kanter, 1982, Nonaka, 1988), « passant d'un modèle axé sur la direction et le contrôle (qualité, coûts, etc) à des pratiques davantage orientées vers les employés, les clients et les processus » (Bareil, 2010, p 30) Ils deviennent des généralistes avec plus de défis, plus de liberté, plus d'imputabilité, un horizon de contrôle plus vaste et une plus grande implication dans les décisions stratégiques (Balogun, 2003, Dopson *et al* , 1990, MSSS, 1996, Nonaka, 1988) Non seulement ces changements requièrent de nouvelles habiletés et de nouvelles attitudes, mais ils entraînent également une augmentation des responsabilités et de la quantité de travail (Dopson *et al* , 1990, Gagnon, Desjardins et Chartier, 2009, MSSS, 1996, Wheatley, 1992) Par conséquent, la plupart des recherches de cette époque s'intéressent à l'impact des restructurations sur le moral, les responsabilités et la quantité de travail des cadres intermédiaires (Dopson et Neumann, 1998) À ce moment, certaines recherches peignent un tableau optimiste de l'avenir des cadres intermédiaires, alors que d'autres illustrent l'impact négatif des restructurations sur la motivation des cadres intermédiaires et sur leur contrat psychologique avec l'organisation

Deux visions des cadres intermédiaires prennent ainsi forme D'un côté, les cadres intermédiaires sont vus comme des obstacles au progrès de l'organisation Étant donné leur rôle pivot dans la mise en œuvre des changements organisationnels, plusieurs auteurs mettent l'accent sur le potentiel des cadres intermédiaires d'exercer une influence négative sur la conduite du changement (Dopson *et al* , 1998, Dopson *et al* , 1990, Fenton-O'Creevy, 1998, Guth et MacMillan, 1986), alors que les consultants et les gestionnaires les qualifient de résistants (Balogun, 2003) D'autres affirment qu'ils sont rendus inutiles avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et les nouvelles équipes autogérées (Drucker, 1988) Tous ces éléments pointent vers l'élimination des cadres intermédiaires, perçus comme étant des

éléments coûteux, qui ralentissent les décisions et font obstruction à la bonne circulation de l'information dans l'organisation (Dopson *et al.*, 1998). Cette vision plutôt pessimiste des cadres intermédiaires s'appuie rarement sur des études scientifiques, mais davantage sur l'opinion des chercheurs et des consultants.

En contrepartie, les auteurs qui effectuent des recherches sur les cadres intermédiaires ont tendance à présenter une vision plus positive de leur avenir (Dopson *et al.*, 1990; Gagnon *et al.*, 2009; Livian, 1997). Plusieurs d'entre eux tentent alors d'illustrer le rôle fondamental des cadres intermédiaires dans l'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies et du changement organisationnel (Balogun, 2003; Colletette, Schneider et Legris, 2003c; Currie, 1999; Farquhar, 1998; Floyd et Wooldridge, 1992, 1994, 1997, 2000; Huy, 2002; Nonaka, 1988; Pappas, Flaherty et Wooldridge, 2004; Payaud, 2005; Rouleau, 2005; Westley, 1990). Ils affirment que les cadres intermédiaires continuent d'occuper une position privilégiée dans les organisations, à l'interface entre l'action et les décisions stratégiques, affirmant qu'ils sont plus que des courroies de transmission, qu'ils peuvent être des agents de changement, des facilitateurs du transfert de connaissances, des innovateurs, des acteurs stratégiques clés et des coachs auprès de leurs employés.

Somme toute, la littérature actuelle évoque tant la disparition des cadres intermédiaires que leur renouveau. De plus, il semble difficile de réconcilier ces deux visions des cadres intermédiaires étant donné qu'il existe peu d'études sur leur rôle dans les organisations. En effet, bien qu'ils soient considérés comme des acteurs critiques dans la performance organisationnelle et le changement, les cadres intermédiaires sont presque absents de la littérature en gestion en tant qu'objet d'analyse et de recherche (Delmestri et Walgenbach, 2005; Livian, 1997, Rondeau et Bareil, 2010).

De plus, bien que la littérature sur le changement organisationnel soit abondante en ce qui concerne les missions et les fonctions des parties prenantes du

changement, elle ne traite que rarement du rôle spécifique de l'encadrement intermédiaire dans ces contextes et des facteurs qui influencent l'exercice de ce rôle (Balogun, 2003)

Malgré ce constat, notre recension des écrits nous a permis de découvrir quelques recherches récentes sur le rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel. Nous présentons l'essentiel de ces études dans les trois prochaines sections.

2.2 Les principales recherches récentes sur le rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel

Comme nous avons pu constater dans la première section de ce chapitre, la littérature sur le transfert de connaissances ne nous a pas permis d'identifier les moyens que les cadres intermédiaires peuvent utiliser pour favoriser le transfert de connaissances. Voyons maintenant comment les recherches sur le rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel peuvent nous éclairer à ce sujet.

Huy (2002) a consacré six ans de recherche à l'étude du rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel radical. Pendant cette période, il a effectué des entrevues en profondeur auprès de plus de 200 cadres intermédiaires de même que de nombreuses observations et études de cas. Les résultats de sa recherche l'amènent à développer un plaidoyer en faveur des cadres intermédiaires comme étant les meilleurs alliés du changement. Il suggère que les cadres intermédiaires contribuent au changement en assumant quatre rôles distincts : a) l'entrepreneur (suggérer des solutions novatrices aux problèmes organisationnels en étant proches des opérations, des clients et des employés), b) l'équilibriste (trouver l'équilibre entre continuité et changement pour éviter les écueils de l'inertie et du chaos), c) le communicateur (vendre le changement de façon rassurante en s'appuyant sur leur réseau social solide et en adaptant leur langage à leur auditoire), d) le thérapeute

(aider leurs employés à faire face au changement en s'assurant de leur bien-être émotionnel à travers du soutien et des encouragements) L'étude de Huy (2002) démontre que les cadres intermédiaires sont bien positionnés pour créer des relations solides avec leurs employés et ainsi apprendre à connaître leurs besoins de façon à savoir quels moyens utilisés pour les aider à faire face aux changements

Contrairement aux recherches de Huy (2002), l'étude de Conger (1998) sur l'art de la persuasion indique que les gestionnaires persuasifs n'adoptent pas un comportement de vendeur, mais qu'ils tentent plutôt de créer des situations d'échanges avec leurs équipes pour discuter de leurs préoccupations respectives face aux problèmes vécus afin d'identifier ensemble les solutions pour y faire face. Cette stratégie semble favoriser l'émergence d'un respect mutuel, d'un sentiment de complicité et d'une plus grande collaboration.

Pour sa part, Balogun (2003) a effectué une étude de cas longitudinale en temps réel portant sur le rôle des cadres intermédiaires dans la mise en œuvre d'un changement stratégique imposé au sein d'une entreprise privée en pleine réorientation. L'auteure contribue à la littérature sur le rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel en ajoutant deux activités liées à la création de sens (Weick, 1995). Dans un changement imposé, les cadres intermédiaires n'ont pas le même niveau de conscience de la stratégie corporative que la haute direction. Donc, ils doivent d'abord adopter eux-mêmes le changement avant de pouvoir le transmettre à leur équipe. Ceci implique une interprétation et une traduction de l'intention du changement en actions concrètes pour eux-mêmes et pour leur équipe, à travers des discussions avec la direction et avec leurs pairs. Une fois qu'ils ont donné un sens au changement, les cadres intermédiaires peuvent ensuite aider leur équipe à comprendre le changement et à lui donner un sens en étant eux-mêmes des modèles capables de communiquer avec leur équipe de façon formelle et informelle à propos de la nature du changement. Ceci signifie entre autres de gérer les résistances et de fournir du coaching, de la formation et du soutien lorsque nécessaires.

A ce sujet, Bareil (2004, 2010) insiste sur l'importance, pour les cadres intermédiaires, de bien comprendre les préoccupations de leurs employés à l'égard du changement afin de faire évoluer le sens qu'ils lui attribuent et de pouvoir les guider dans la construction de leur propre représentation du changement. Son modèle des phases de préoccupations à l'égard du changement propose aux cadres des activités de soutien pour répondre à l'évolution des préoccupations de leurs employés. Avant tout, elle leur suggère d'être proactifs et de solliciter les préoccupations de leurs employés, en s'assurant de bien les écouter et d'en discuter avec eux.

Selon Balogun (2003), les cadres intermédiaires sont victimes d'une mauvaise conception de leur contribution au changement. On les considère surtout responsables des rôles plus traditionnels et visibles de coordination et de gestion, alors que la direction devrait les considérer comme des partenaires dans le changement. Selon elle, les activités moins visibles liées à la création de sens sont souvent occultées dans la littérature (voir aussi Dietrich, 2009, et Mispelblom Beyer, 2006), alors que l'adoption du changement s'avère la tâche la plus importante des cadres intermédiaires étant donné qu'elle a un impact sur tous les autres aspects de leur rôle. Ainsi, leur interprétation de la signification du changement affecte non seulement les changements qu'ils tentent d'adopter eux-mêmes, mais également les changements qu'ils encouragent chez leur équipe, la façon dont ils s'assurent de maintenir les opérations habituelles et les changements qu'ils décident d'implanter dans leur département.

L'étude qualitative de Herzig et Jimmieson (2006) basée sur des entrevues semi-directives auprès de 40 cadres intermédiaires dans dix organisations différentes tend à appuyer la recherche de Balogun (2003). Les résultats indiquent qu'une fois que les cadres intermédiaires ont une compréhension claire des raisons du changement et de ses implications pour eux et pour leur équipe, ils peuvent établir une communication bidirectionnelle avec leurs employés pour les aider à comprendre la nécessité du changement et leur expliquer les impacts du changement sur eux tout

au long de la transition. Les cadres intermédiaires peuvent aussi solliciter la participation de leurs employés au changement en donnant leurs idées, car ceux-ci ont des connaissances uniques à propos de l'impact du changement sur leur rôle et sur les clients.

Audet (2010) apporte une nuance en relativisant l'importance de partager une vision commune du changement *a priori* et d'en planifier minutieusement les différentes étapes. Dans le cadre de son doctorat, l'auteure a effectué une recherche processuelle longitudinale, incluant plus de 700 heures de présence sur le terrain, dans un centre hospitalier universitaire au cours de la mise en œuvre d'un changement radical visant l'adoption d'une approche par programmes-clientèles. Les conclusions de son étude de cas l'amène plutôt à suggérer aux gestionnaires de consacrer leurs énergies à soutenir les initiatives émergentes et à valoriser les microchangements qui construisent le changement au fur et à mesure de son déploiement.

Tout l'art du gestionnaire repose alors sur son habileté à déceler, à coordonner et à faciliter l'émergence de ces initiatives pour permettre aux personnes concernées de continuer à donner un sens à leur action et de créer collectivement, au fil des jours, le milieu dans lequel ils aiment travailler et auquel ils s'identifient (Audet, 2010, p.62)

De leur côté, Collerette *et al.* (2003c) s'appuient sur leurs recherches et leurs expériences pour suggérer une vingtaine de conduites de gestion souhaitables lors de la mise en œuvre d'un changement organisationnel. Bien qu'elles s'adressent à tout type de gestionnaire, ces pratiques demeurent pertinentes pour les cadres intermédiaires. En résumé, les auteurs suggèrent au gestionnaire de

- s'impliquer activement durant la mise en œuvre du changement en assurant une présence régulière auprès de son équipe;
- exprimer clairement son opinion quant aux forces et faiblesses du changement mis en œuvre,

- rappeler régulièrement les objectifs poursuivis par le changement et exprimer clairement ses attentes à son équipe tout en répondant à leurs questions,
- solliciter les réactions des membres de son équipe tout au long du changement, demeurer ouvert à leurs commentaires et y donner suite,
- informer régulièrement les membres de son équipe de l'évolution du changement,
- permettre aux membres de son équipe de s'impliquer activement dans la mise en œuvre du changement,
- fournir les moyens adéquats pour faciliter la transition,
- encourager les membres de son équipe et souligner les succès,
- évaluer périodiquement la progression de la mise en œuvre et s'assurer d'un rythme adéquat de changement

Force est de constater que les enjeux du changement se situent souvent sur le plan des relations avec les destinataires, d'où l'importance des contacts directs et réguliers entre les cadres intermédiaires et leurs équipes (Collerette, 2010)

Ceci est particulièrement vrai dans le cas d'un changement lié à la culture d'une organisation. Dans leur livre, Frampton *et al* (2003) font la description du rôle des gestionnaires dans la mise en œuvre du modèle Planetree. Cette description s'appuie sur les résultats de différentes recherches portant sur les facteurs de motivation et de satisfaction des employés au travail (Buckingham et Coffman, 1999; Butler et Waldroop, 1999, Kovach, 1987). Les auteurs s'inspirent également de l'expérience des établissements affiliés à l'organisation Planetree, qui, au fil du temps, ont développé divers moyens pour assurer la satisfaction de leurs employés.

Étant donné que le modèle Planetree place les interactions humaines au cœur de la guérison des clients et de la satisfaction des employés, les auteurs suggèrent différentes stratégies d'interaction aux cadres intermédiaires de façon à favoriser la transformation de la culture organisationnelle vers un modèle humaniste. D'abord, selon l'expérience des établissements affiliés au groupe Planetree, la transformation

vers un modèle qui soutient les interactions humaines connaît rarement du succès lorsqu'elle est imposée ou mandatée (Frampton *et al* , 2003) Les modifications nécessaires dans la culture de l'organisation se produisent plus rapidement, plus facilement et avec des résultats plus durables quand les employés sont impliqués dans la planification et la mise en œuvre du modèle Planetree Il faut donc que les gestionnaires soient à l'écoute des employés et tiennent compte de leurs suggestions pour améliorer la qualité des soins pendant les phases de planification et de mise en œuvre du modèle

Un autre rôle des cadres intermédiaires pendant la mise en oeuvre du modèle Planetree consiste à tenir leurs employés informés en communiquant directement avec eux (face-à-face), ces moyens se révélant plus efficaces que les outils de communication écrite (Frampton *et al* , 2003)

À ce sujet, Colletterte, Schneider et Legris (2003b) classent les dispositifs de communication en deux groupes : les pauvres, qui ne permettent pas d'échange (les médias de masse, les affiches, les dépliant, les notes de services, etc), et les riches, qui favorisent les interactions en direct (entretiens face-à-face, discussions de groupe, groupes de travail, etc) Les dispositifs de communication riches s'avèrent les moyens les plus efficaces pour communiquer avec les employés lorsque le gestionnaire souhaite promouvoir et débattre des idées nouvelles (Colletterte, 2010) De plus, ils permettent aux acteurs de développer une lecture partagée des problèmes et des solutions, ce qui favorise leur réceptivité Par ailleurs, la fréquence des contacts semble plus importante aux yeux du personnel que leur durée, d'où l'importance de privilégier de courts échanges fréquents pour permettre de confirmer au personnel que les cadres portent intérêt à leurs préoccupations et qu'ils y accordent de l'importance Toutefois, ces moyens de communication requièrent du courage de la part du gestionnaire, qui s'expose ainsi à la remise en question, voire à l'adversité, et qui prend le risque de susciter du mécontentement (Colletterte, 2010)

Par ailleurs, plusieurs auteurs soulignent le rôle déterminant des mécanismes de reconnaissance des acteurs dans le succès et la durée des transformations organisationnelles (Atkinson, 1994; Bareil, 2004; Colletette *et al.*, 2003c; Evans, 2001; Fabi, Martin et Valois, 1999).

En effet, le contexte social moderne, caractérisé entre autres par la montée de l'individualisme, l'effritement des réseaux sociaux, la perte des traditions, de plus grandes exigences à plusieurs égards et par l'aspect plus flou des repères individuels et collectifs, met à l'avant-plan l'importance de la reconnaissance au travail « pour préserver et construire l'identité des individus, donner un sens à leur travail, favoriser leur développement et contribuer à leur santé et à leur bien-être » (Brun et Dugas, 2005, p. 85). De plus, le contexte économique et organisationnel actuel, avec son lot de défis de toutes natures qui complexifient les tâches des travailleurs, favorise une augmentation de leur sentiment d'insécurité, une baisse de leur sentiment d'appartenance à l'organisation et une certaine remise en question de leur lien de confiance avec l'employeur, d'où un besoin accru de recevoir une véritable reconnaissance (Brun *et al.*, 2005). Bien que plusieurs études abondent en ce sens, encore trop peu de gestionnaires ont recours aux pratiques de reconnaissance, souvent par manque de temps, d'habiletés et de connaissances relatives à l'utilisation de ces pratiques (Brun et Dugas, 2002).

Dans leur recension des écrits sur la reconnaissance au travail, Brun *et al.* (2005) mettent en évidence plusieurs pratiques de reconnaissance qui peuvent s'appliquer aux cadres intermédiaires :

- A. Être accessible et visible (reconnaissance existentielle);
- B. Informer régulièrement le personnel sur les objectifs et les stratégies de l'organisation (reconnaissance existentielle);
- C. Consulter le personnel et le faire participer au développement (reconnaissance existentielle);

- D. Féliciter un employé devant les pairs (reconnaissance de la pratique de travail);
- E. Remercier un employé pour son engagement dans un projet (reconnaissance de l'investissement dans le travail);
- F. Reconnaître la valeur des idées des employés (reconnaissance de l'investissement dans le travail);
- G. Envoyer un message écrit de remerciement à un employé (reconnaissance de l'investissement dans le travail);
- H. Souligner un bon coup dans une réunion d'équipe (reconnaissance des résultats).

Voici une définition de la reconnaissance selon ces auteurs :

La reconnaissance constitue une réaction constructive et authentique, de préférence personnalisée, spécifique, cohérente et à court terme... Il s'agit, en outre, d'un exercice quotidien et régulier ou ponctuel qui se traduit par un ensemble de pratiques de nature formelle ou informelle, individuelle ou collective, privée ou publique, pécuniaire ou non pécuniaire (p. 85).

En ce qui concerne la mise en œuvre du modèle Planetree, Frampton *et al.* (2003) affirment qu'il est primordial que les gestionnaires apprécient et reconnaissent fréquemment le travail des employés de façon formelle, mais surtout informelle (exemples : dire plus souvent merci, célébrer même les plus petits succès, envoyer un mot de remerciement). Autrement dit, ils doivent démontrer une attitude de gratitude, en remerciant les employés pour le travail qu'ils font et en les encourageant à avoir cette attitude de gratitude entre eux et avec le reste de l'organisation. Pour ce faire, les gestionnaires doivent donner l'exemple de façon à ce que cette attitude devienne une deuxième nature pour les employés.

Étant donné l'importance de ce rôle d'exemple joué par les gestionnaires dans la culture d'une organisation, un thème récurrent dans la littérature et pertinent pour notre recherche, nous nous sommes intéressés, dans la prochaine section, aux principales recherches portant sur ce sujet.

2.3 Les principaux écrits récents sur l'importance de l'alignement perçu entre les paroles et les actions des gestionnaires

Pour assurer le succès du transfert du modèle Planetree, Frampton *et al.* (2003) affirment que les gestionnaires doivent avant tout donner l'exemple en démontrant des comportements authentiques de gentillesse pour prendre soin des employés (exemples de comportements : sourire, saluer, offrir son aide, être à l'écoute, respecter les différences, etc.). Cette stratégie d'interaction permet en quelque sorte d'assurer une certaine cohérence entre ce qui est demandé comme pratiques de soins aux intervenants et la façon dont ils sont traités à travers les pratiques de gestion de leur supérieur (Frampton *et al.*, 2003).

Dans la même veine, selon Collerette *et al.* (2003b), la façon dont le gestionnaire communique avec son équipe prime sur le contenu de la communication et contamine l'interprétation du contenu présenté. Le gestionnaire est-il sincère? Semble-t-il y croire? Son ton est-il approprié? Est-il digne de confiance? Bref, la cohérence entre le discours et les actes (faire ce que l'on dit) constitue une condition *sine qua non* de réussite de la communication entre le gestionnaire et ses employés. « Il s'agit d'un phénomène de méta communication : les conduites ont une valeur communicationnelle qui l'emporte sur le contenu même du discours. » (Collerette, 2010, p. 45) Comme dit le proverbe : les gestes en disent souvent plus long que les paroles.

D'après Mucchielli (1991), la communication met en cause tout ce qui est perceptible par l'entourage : les conduites des individus, le contenu verbal et écrit. Ainsi, les comportements des cadres intermédiaires véhiculent eux aussi des messages qui *parlent* souvent davantage que le contenu exprimé de façon explicite. Si les employés détectent une incohérence entre le comportement et le discours du cadre intermédiaire, celui-ci risque de subir une perte de crédibilité, de confiance et d'influence auprès de son équipe (Collerette, 2010).

Ceci rejoint une des plus récentes tendances en recherche, qui souligne l'importance de l'alignement perçu entre les paroles et les actions des cadres pour générer la confiance et l'engagement nécessaires de la part des employés (Melkonian, 2004, Simons, 2002). Selon plusieurs auteurs, cet alignement réfère essentiellement au concept de cohérence (ou encore concordance) entre les paroles et les actions des gestionnaires (Bennis et Goldsmith, 2003, Kirkpatrick et Locke, 1991; Pounder, 2003).

Pour sa part, Simons (2002) qualifie cet alignement d'intégrité comportementale (*behavioral integrity*). Selon cet auteur, l'intégrité comportementale se définit comme étant un trait attribué à un acteur par un observateur, basé sur la perception globale de l'alignement entre les paroles et les actions de l'acteur, entre les valeurs épousées et *enactées*. Dans un contexte organisationnel, l'intégrité comportementale fait référence à la perception globale des employés de l'alignement entre les paroles et les actions de leurs supérieurs, entre les valeurs soutenues par leurs supérieurs et celles qu'ils démontrent dans l'action, et entre les promesses faites et les promesses tenues.

Dans la période actuelle caractérisée par des défis incessants et une prolifération de diverses modes managériales (Abrahamson, 1996; Shapiro, 1995), il est particulièrement difficile pour les cadres intermédiaires de maintenir une cohérence entre leurs paroles et leurs actes et de s'assurer que leurs subordonnés perçoivent cette cohérence (Simons, 2002). Pourtant, selon la littérature sur le leadership transformationnel et celle sur la confiance, ce défi serait critique pour développer la crédibilité, la confiance et l'engagement des employés envers leur gestionnaire (Simons, 1999).

Ainsi, d'après Simons (2002), les conséquences de l'intégrité comportementale sont multiples. La première est une plus grande confiance ressentie par les employés, qui constitue elle-même un pré-requis

- à leur volonté de promouvoir et d'implanter les nouvelles pratiques proposées;
- à leur intention de demeurer dans l'organisation;
- à leurs comportements de citoyenneté organisationnelle;
- à leur performance.

Pour tester empiriquement le modèle théorique de Simons (2002) sur le concept d'intégrité comportementale, Simons, Friedman, Liu et McLean Parks (2007) ont réalisé une étude auprès d'environ 2 000 employés travaillant dans 107 organisations différentes afin d'établir un lien entre l'intégrité comportementale et d'autres construits organisationnels. Les résultats de leur analyse illustrent l'impact important de l'intégrité comportementale des gestionnaires sur la confiance des employés, leur engagement organisationnel, leur satisfaction au travail et leur intention de rester dans l'organisation.

Leur recherche vient également appuyer celle de Masterson (2001) sur l'effet *trickle-down* ou effet de cascade. L'effet *trickle-down*, emprunté à la littérature économique, est utilisé par les auteurs pour expliquer le profond impact de l'alignement perçu entre les paroles et les actions des gestionnaires sur la culture de l'organisation. En effet, les données révèlent que la perception de l'intégrité comportementale des supérieurs se répercute en effet cascade à travers les différentes couches de l'organisation (Simons *et al.*, 2007). Ainsi, la perception des cadres intermédiaires de l'intégrité comportementale de la direction a un impact sur la perception des employés de l'intégrité comportementale des cadres intermédiaires. En d'autres mots, les cadres intermédiaires auront tendance à prendre la direction comme modèle en imitant, à travers leurs comportements, l'alignement paroles-actions de leurs supérieurs. S'ils détectent des incohérences entre les paroles et les actions de la direction, les cadres intermédiaires auront à leur tour tendance à être moins cohérents aux yeux des employés. Selon Simons *et al.* (2007), l'existence d'un tel effet cascade

dans les organisations peut aisément être déduit de la théorie de l'apprentissage vicariant de Bandura (1986), qui examine le rôle de l'imitation et de l'exemple dans l'apprentissage

Pour sa part, Melkonian (2004) croit que le construit de l'intégrité comportementale, élaboré par Simons (2002), suggère des avenues de recherche prometteuses. Toutefois, elle affirme que ce construit ne considère pas suffisamment le contexte organisationnel et l'influence de la présence ou de l'absence de référents comportementaux qui exemplifient ce qui est demandé. Voilà pourquoi elle propose la notion d'exemplarité, à la fois aux niveaux organisationnel et managérial, comme un antécédent clé de l'acceptation des nouvelles pratiques.

Les auteurs en gestion font rarement allusion à la notion d'exemplarité (Melkonian, 2005). Toutefois, ce concept a été étudié en philosophie. Par exemple, Harvey (2002) précise que les exemples ne sont ni bons ni mauvais et n'ont aucune valeur morale en soi, mais qu'ils sont *résonants* dans un contexte donné. Ainsi, dans un contexte de mise en œuvre de nouvelles pratiques, les employés « ont besoin que leur organisation leur fournisse *a minima* des exemples précis de ce qui est attendu et valorisé afin de leur montrer le chemin à suivre » (Harvey, 2002, dans Melkonian, 2007, p. 23). Le concept d'exemplarité a également été étudié en pédagogie, entre autres, par le philosophe français Jean-Jacques Rousseau. Selon ce dernier, la seule façon d'enseigner toute action aux enfants serait en leur montrant l'exemple (Rousseau, 1979).

Pour sa part, Melkonian (2007) définit l'exemplarité organisationnelle en deux volets : l'exemplarité décisionnelle (qui reflète l'alignement perçu entre les comportements attendus et les décisions organisationnelles qui s'y réfèrent) et l'exemplarité comportementale (qui renvoie aux comportements des membres de la direction et/ou du supérieur hiérarchique qui modèlent littéralement les comportements attendus).

Melkonian (2005) a effectué une étude qualitative longitudinale auprès de 60 gestionnaires confrontés à de nouvelles pratiques de gestion dans une grande organisation française. L'exemplarité comportementale a émergé comme un facteur déterminant dans l'acceptation des nouvelles pratiques. En effet, les répondants ont mentionné qu'ils souhaitent voir des exemples concrets des comportements annoncés comme attendus, surtout de la part de leur supérieur immédiat. L'exemplarité comportementale du supérieur immédiat s'est avérée essentielle pour rassurer les troupes, crédibiliser et légitimer la démarche, et en renforcer l'importance. Comme le dit un répondant : « L'exemple de mon patron et les éventuels écarts perçus avec ce qui est prôné peuvent être dommageables. Les gens observent ce qui se passe au-dessus » (Melkonian, 2007, p. 21). La cohérence entre les attentes de l'organisation et les comportements du supérieur immédiat constitue un facteur de motivation pour les employés à s'engager dans la démarche. À ce sujet, Melkonian (2005, 2007) s'inspire elle aussi des modèles socio-cognitifs, comme la théorie de l'apprentissage vicariant de Bandura (1986), pour souligner l'importance de l'environnement proximal comme source essentielle d'information et d'apprentissage pour l'individu en ce qui a trait aux comportements à adopter.

Ainsi, les actions du supérieur hiérarchique constituent des indices locaux et visibles des exemples-à-suivre et des exemples-à-ne-pas-suivre dans l'introduction de nouvelles pratiques. Lorsque le supérieur immédiat montre l'exemple à suivre par ses comportements, les subordonnés peuvent se servir de cet *exemple incarné* pour étayer leurs propres comportements (Melkonian, 2007). À l'inverse, un manque d'exemplarité de la part du supérieur immédiat semble renforcer la résistance de ses subordonnées et leur permettre de justifier pourquoi ils ne s'engagent pas dans la démarche.

Une autre étude vient souligner l'importance de l'exemplarité. Melkonian, Monin, Noorderhaven, Rouzies et Timmers (2006) ont effectué une recherche, basée sur l'analyse de deux questionnaires administrés à 6 mois d'intervalle, auprès de deux

échantillons aléatoires indépendants. Cette étude visait à examiner l'influence relative de différents concepts, dont celui de l'exemplarité, sur la satisfaction et la volonté de coopérer des acteurs dans la fusion Air-France-KLM. Les résultats de l'étude montrent que, pour obtenir la satisfaction des employés, les cadres doivent d'abord veiller à la justice de leurs décisions. Toutefois, pour mériter leur engagement et leur coopération, ils doivent également être exemplaires dans leurs comportements.

2.4 Les facteurs qui influencent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des projets organisationnels

Tel que présenté dans la première section de ce chapitre, la littérature descriptive sur les facteurs qui influencent le transfert de connaissances nous a permis d'identifier plusieurs éléments du macro-contexte organisationnel de notre cadre de travail. Nous verrons dans les pages qui suivent les recherches récentes sur les facteurs qui influencent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des projets organisationnels. Cette revue de littérature nous permettra de compléter le macro-contexte organisationnel de notre cadre de travail.

2.4.1 *La participation des cadres intermédiaires à l'élaboration des projets organisationnels*

Selon les études de cas de Dopson *et al* (1990), la résistance des cadres intermédiaires peut être associée entre autres à leur degré de participation à l'élaboration des projets de changement de l'organisation.

Plus récemment, les recherches de Huy (2002) illustrent que la résistance des cadres intermédiaires prend naissance dans un cercle vicieux. D'un côté, parce que la direction croit que les cadres intermédiaires seront résistants, elle ne les consulte pas ou fait semblant de les écouter. De leur côté, les cadres intermédiaires agissent en enfants dociles. « Ils dissimulent tous leurs efforts en faveur du changement, car ils

savent qu'ils seront pénalisés en cas d'échec et ne cherchent donc pas à retenir l'attention des dirigeants. » (Huy, 2002, p. 9) En réponse à ce cercle vicieux, l'auteur suggère d'écouter les idées souvent innovatrices des cadres intermédiaires.

D'ailleurs, les recherches de Floyd *et al.* (1992, 1994) indiquent que les stratégies formulées en collaboration avec les cadres intermédiaires risquent d'être supérieures à celles développées en vase clos par la haute direction. En effet, les résultats de leurs études révèlent que les cadres intermédiaires peuvent utiliser leur position au sein de l'organisation et leurs contacts externes pour recueillir et synthétiser l'information sur les menaces et les opportunités de la firme pour la haute direction; ils peuvent encourager les projets à l'intérieur de leur département pour faciliter l'adaptabilité de l'organisation et utiliser leurs ressources pour soutenir les idées innovatrices et les opportunités d'affaires auprès de la haute direction.

Dans la même veine, une étude de Pappas *et al.* (2004) rapporte que la performance organisationnelle peut être améliorée en impliquant les cadres intermédiaires dans le processus d'amélioration tout en leur assurant le soutien de la direction. L'étude précise que les cadres intermédiaires connaissent à la fois les stratégies de l'organisation et sa structure sociale, ce qui les aide à contribuer au processus d'amélioration continue de l'organisation. De plus, ils sont au carrefour des échanges d'information entre la direction et les employés.

Les recherches de Colletette, Schneider et Legris. (2003a et 2003c) appuient les auteurs précédents. Les cadres intermédiaires doivent être associés à la réflexion sur les objectifs poursuivis et sur les contraintes à considérer pour développer une lecture partagée des problèmes à corriger et s'approprier les idées nouvelles (Colletette *et al.*, 2003a). « Concrètement, il s'agit de fournir des données qui illustrent bien la possibilité de changer et qui montrent en quoi les changements proposés ont une valeur ajoutée par rapport aux problèmes à résoudre. » (Colletette, 2010, p. 41) Les auteurs soulignent également l'importance de responsabiliser les

cadres intermédiaires pour les amener à piloter la phase de transition (Collerette *et al.*, 2003c). Ils auront toutefois besoin d'encadrement et d'accompagnement de la part des cadres supérieurs, autrement ils seront tentés de mettre leurs énergies ailleurs.

Les résultats de l'étude qualitative multi-cas de Currie et Procter (2005) dans trois hôpitaux de la Grande-Bretagne abondent dans le même sens. Ils suggèrent que, lorsque les cadres intermédiaires sont impliqués dans l'élaboration de la stratégie, ils peuvent y apporter une grande contribution. D'abord, ils peuvent vendre leurs idées stratégiques à la direction. Ensuite, ils peuvent élaborer et modifier les détails du plan stratégique afin de s'assurer que la stratégie soit sensible au contexte opérationnel de chaque département et qu'elle respecte les exigences du gouvernement. Cependant, ils ont besoin d'accompagnement de la direction pour assumer ces différents rôles.

Quant à eux, Herzig *et al.* (2006) précisent que l'implication des cadres intermédiaires dans le développement stratégique peut contribuer à faciliter la gestion de l'incertitude des cadres intermédiaires.

Enfin, Frampton *et al.* (2003) soutiennent que les gestionnaires doivent avoir un espace pour communiquer leurs suggestions à la direction pendant les phases de planification et de mise en œuvre du modèle Planetree de façon à faciliter l'intégration des nouvelles pratiques demandées.

Westley (1990) apporte toutefois une nuance. Elle utilise la théorie microsociologique pour étudier les conversations stratégiques entre supérieur et subordonné de façon à mieux comprendre le problème de l'inclusion/exclusion des cadres intermédiaires dans les processus stratégiques dans les organisations bureaucratiques. La réflexion théorique de l'auteure l'amène à proposer que, même lorsqu'ils sont inclus dans les conversations stratégiques avec la direction, les cadres intermédiaires n'en ressortent pas nécessairement satisfaits et énergisés. Ceci dépend de plusieurs facteurs, dont a) la résistance de la direction à entrer en conversation

avec leurs subordonnés, b) l'ouverture de la direction à discuter de la stratégie générale avec eux, c) la présence d'une idéologie claire, d) la possibilité que les cadres intermédiaires dominent les conversations stratégiques à certains égards.

Dans l'essence, il semble que l'implication des cadres intermédiaires dans les projets de l'organisation, à certaines conditions, contribue grandement à la qualité des projets élaborés et à l'engagement subséquent des cadres intermédiaires dans le déploiement du projet auprès de leur personnel. Toutefois, certaines recherches insistent sur l'importance de s'assurer de la compréhension du projet par les cadres intermédiaires pour leur permettre de bien exercer leur rôle par la suite. À ce sujet, le soutien de la direction et le soutien entre pairs s'avèrent des facteurs déterminants. C'est ce que nous verrons dans les deux prochaines sections.

2.4.2 *Le soutien de la direction*

Dans leurs études de cas sur le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations, Dopson *et al.* (1990) expliquent la résistance des cadres intermédiaires par leur perception de la nécessité des changements proposés. Ils suggèrent à la direction de poser des actions pour aider les cadres intermédiaires à réagir positivement et à s'adapter aux nouvelles pratiques demandées. Ces actions incluent des récompenses, de la formation, des explications concernant les raisons derrière le changement et l'exemple donné par la haute direction.

Cependant, plusieurs auteurs précisent qu'il faut aller plus loin. Il ne suffit pas d'expliquer les raisons du changement aux cadres intermédiaires. La direction doit s'assurer qu'ils en comprennent les objectifs et les impacts.

Par exemple, selon une étude de Washington et Hacker (2005) basée sur l'analyse d'un questionnaire auprès de 259 gestionnaires seniors de la fonction

publique du Botswana lors de l'implantation d'un système de gestion de la performance, les gestionnaires qui comprennent le changement sont davantage sujets à être excités par celui-ci, sont moins enclins à penser que le projet échouera et à souhaiter qu'il n'ait jamais été implanté. Les auteurs en concluent que la compréhension du projet par les gestionnaires est cruciale pour que ces derniers soient en mesure de jouer leur rôle de leader auprès de leurs équipes respectives. Ils suggèrent à la haute direction de s'assurer que les gestionnaires aient une compréhension détaillée des impacts du projet sur leur rôle, en précisant les habiletés et les comportements qui seront nécessaires et les processus qu'ils devront développer.

Dans la même veine, l'étude qualitative exploratoire de Herzig *et al.* (2006) basée sur des entrevues semi-directives auprès de 40 cadres intermédiaires dans dix organisations différentes leur a permis d'identifier les facteurs qui facilitent ou qui nuisent à la gestion de l'incertitude des cadres intermédiaires lors de changements organisationnels significatifs. Les résultats de l'étude suggèrent que la gestion de l'incertitude des cadres intermédiaires peut être facilitée par une communication bidirectionnelle avec la direction avant et pendant l'implantation pour s'assurer qu'ils aient une compréhension claire des raisons du changement et de ses implications pour eux et leur équipe et qu'ils puissent poser leurs questions de clarification. Ils pourront ensuite aider leurs employés à comprendre le changement et ses impacts. Toutefois, l'étude indique que la gestion de l'incertitude des cadres intermédiaires peut être inhibée par un conflit de rôle ressenti par les cadres intermédiaires lorsque les requêtes de la direction et celles des employés entrent en conflit. En ce sens, la direction doit endosser les cadres intermédiaires, tout en leur offrant un soutien informationnel et instrumental tout au long du changement. L'endossement de la direction peut prendre la forme d'une présence ponctuelle aux réunions du cadre intermédiaire avec son personnel, par exemple.

Balogun (2003) pousse la réflexion plus loin en spécifiant qu'il ne suffit pas aux cadres intermédiaires de comprendre le changement, ils doivent l'adopter et lui donner un sens. Ce processus de création de sens prend du temps et nécessite des discussions avec la direction pour les aider à mieux comprendre ce qui est demandé. Toutefois, les actions, les comportements et les paroles de la direction peuvent brouiller ou faciliter ce processus de création de sens. Le degré d'adoption du changement par les cadres intermédiaires fournit une explication possible de ce que Floyd *et al.* (1994) appellent l'écart d'implantation entre l'intention de la haute direction et ce qui se produit concrètement. Cet écart peut être dû à des interprétations différentes des cadres intermédiaires en regard à ce qui est requis ou encore à ce qui est possible de changer, d'où l'importance de la cohérence entre l'intention de la direction et ses comportements (Balogun, 2003). Cet écart peut également être dû à un manque de temps et de soutien pour adopter le changement. Ainsi, la recherche de Balogun (2003) suggère que la résistance perçue chez les cadres intermédiaires provient peut-être davantage des contraintes de temps et de soutien qui les empêchent de bien conduire ce qui leur est demandé qu'une obstruction délibérée. En effet, les cadres intermédiaires manquent souvent de temps pour les activités de création de sens en raison du temps consacré aux activités de coordination et de gestion (implanter les changements nécessaires dans leur département tout en assurant le maintien des opérations habituelles), ce qui leur crée une surcharge de travail.

Les études menées par l'équipe du Centre d'études en transformation des organisations de HEC Montréal ont permis de clarifier le type de soutien que la direction doit fournir aux cadres dans la conduite d'un changement majeur (Bareil, 2010; Rondeau *et al.*, 2010). D'abord, pour légitimer le changement auprès de leur équipe, les cadres doivent pouvoir compter sur un dialogue soutenu avec la direction de façon à bien comprendre la valeur, la pertinence et la portée du changement pour l'organisation et pour leur unité. Cette communication continue exige de la direction qu'elle soit à l'écoute des questionnements des cadres : « Il y a plus de chances que le cadre se penche sur les inquiétudes de son équipe et des personnes qui l'entourent s'il

a eu la possibilité d'exprimer ses propres inquiétudes. » (Bareil, 2010, p. 37) En d'autres mots, la direction doit montrer l'exemple en rencontrant régulièrement ses cadres intermédiaires pour solliciter leurs préoccupations, instaurant ainsi une culture de transparence et d'ouverture, et créant du même coup un modèle à imiter pour les cadres intermédiaires auprès de leur équipe (Bareil, 2010). La direction doit aussi aider les cadres à composer avec les déséquilibres produits par le changement tout en protégeant leur intégrité (Rondeau *et al.*, 2010). Enfin, pour favoriser l'appropriation du changement au sein de l'organisation, la direction doit d'abord écouter, soutenir et donner la latitude nécessaire aux cadres pour les amener à exercer du leadership et à accompagner leurs équipes dans la modification de leurs pratiques. Elle doit également créer un contexte qui encourage l'expérimentation et l'innovation pour amener les cadres à considérer le changement comme une situation d'apprentissage et à l'aborder dans la perspective d'une amélioration continue (Rondeau *et al.*, 2010).

L'étude qualitative multi-cas de Currie *et al.* (2005) dans trois hôpitaux de la Grande-Bretagne apporte une nuance en spécifiant que les cadres intermédiaires peuvent offrir de la résistance lorsqu'ils perçoivent une ambiguïté dans leur rôle. Ceci peut se produire quand les attentes des différents membres de la direction à leur égard sont contradictoires ou vagues. Leur étude suggère également que les cadres intermédiaires peuvent offrir de la résistance lorsqu'ils croient que le contexte opérationnel de leur département n'est pas propice à la stratégie proposée par la direction. Cependant, cette résistance les place dans une bonne position pour influencer la direction et ajouter de la valeur aux organisations, et dans ce cas-ci, aux soins de santé qui sont offerts aux patients, en s'assurant que ce qui est proposé corresponde au contexte organisationnel.

Bref, le soutien de la direction joue un rôle crucial pour faciliter la compréhension des nouveaux projets organisationnels par les cadres intermédiaires. Voyons maintenant comment les cadres intermédiaires peuvent s'aider entre eux à mieux comprendre ce qui est demandé par la direction.

2.4.3 Le soutien entre pairs

Westley (1990) suggère d'instaurer des mécanismes pour permettre aux cadres intermédiaires de discuter entre eux de sujets stratégiques et de sentir qu'ils font partie prenante des changements stratégiques de l'organisation

Pour Currie *et al.* (2005), la socialisation entre les cadres intermédiaires leur permet de diminuer l'ambiguïté ressentie lors de la transition vers un rôle plus stratégique, de partager leurs apprentissages entre eux et de se construire une vision partagée des intentions stratégiques de la direction

L'étude de Herzig *et al.* (2006) souligne également l'importance de l'interaction entre pairs. Selon la majorité des cadres intermédiaires interviewés, l'interaction entre pairs est plus aidante que l'interaction avec la direction et avec les employés pour faciliter leur gestion de l'incertitude pendant la mise en œuvre de nouvelles pratiques, car elle leur permet de s'entraider et de décider ensemble quoi implanter et comment

Pour sa part, Balogun (2003) insiste sur l'importance des interactions latérales entre les cadres intermédiaires pour faciliter le processus de création de sens lors d'un changement organisationnel, étant donné que ces interactions se produisent en marge de l'influence de la direction. Selon elle, les cadres intermédiaires doivent bénéficier de temps d'échange avec leurs pairs pour les aider à interpréter les attentes de la direction envers eux dans le cadre du changement

De leur côté, Collerette *et al.* (2003a) déplorent le peu d'attention accordée à l'influence de la pression des pairs dans l'acceptation ou le refus de nouvelles pratiques. Leurs recherches suggèrent que « l'acceptation d'un changement passe par une sorte de convention sociale explicite qui discrédite les pratiques existantes, et qui supporte des alternatives, le plus souvent sous l'impulsion des leaders naturels, ou

tout au moins avec leur soutien tacite » (p. 59). Selon eux, les cadres intermédiaires doivent avoir l'occasion d'échanger ouvertement avec leurs pairs sur les enjeux, la démarche, les orientations du projet, pour développer une complicité collective.

Même recommandation du côté de Bareil (2010), qui affirme que le soutien mutuel, la solidarité entre cadres et la collégialité constituent des éléments essentiels au succès d'un changement. Pour y arriver, les cadres intermédiaires doivent avoir l'occasion de partager leurs préoccupations, de trouver ensemble des réponses à leurs questionnements et d'uniformiser les messages à transmettre à leurs équipes respectives. Ces étapes contribuent à l'absorption des nouvelles connaissances par les cadres intermédiaires et facilitent par la suite leur rôle clé de dissémination dans le processus de transfert de connaissances auprès de leur équipe.

En terminant cette deuxième partie de notre chapitre sur le contexte théorique de notre recherche, nous faisons le constat que trop peu d'études suggèrent des moyens concrets aux cadres intermédiaires pour favoriser l'absorption des nouvelles pratiques au sein de leur équipe, alors que plusieurs auteurs s'intéressent aux facteurs qui influencent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des projets organisationnels.

Pourtant, les cadres intermédiaires représentent la clé du processus de mise en œuvre de nouvelles pratiques. « Ce sont eux qui assurent ce va-et-vient continu entre les motifs de l'action organisationnelle, et c'est donc à travers leurs multiples interventions que s'établiront graduellement les changements les plus réussis. » (Rondeau *et al.*, 2010, p. 69)

Ici se termine la recension des écrits que nous avons jugés pertinents dans le cadre de la problématique managériale étudiée. Plusieurs éléments se dégagent des écrits consultés sur les cadres intermédiaires, ce qui nous permettra dans la section suivante de compléter la construction de notre cadre de travail.

3 SYNTHÈSE DU CONTEXTE THÉORIQUE ET CADRE DE TRAVAIL

Avant de présenter le cadre de travail de notre recherche, faisons un bref retour en arrière. Pour poser un regard sur la problématique du CRE concernant le rôle des chefs de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au sein de leur programme respectif, nous avons exploré la littérature sur le transfert de connaissances et la littérature sur les cadres intermédiaires en contexte de changement.

L'examen de ces écrits nous a permis de constater une carence au plan de l'ébauche d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances. Bien que plusieurs auteurs reconnaissent le rôle déterminant des gestionnaires dans le transfert des connaissances et des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel, trop peu de recherches s'en sont préoccupées jusqu'à présent.

Nous nous appuyons donc sur une synthèse de cette recension d'écrits pour construire notre cadre de travail qui nous permettra de contribuer à combler en partie cette lacune dans la littérature et de fournir un éclairage à la problématique entourant le rôle des chefs de programme du CRE dans le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree. Nous optons pour l'expression cadre de travail plutôt que cadre théorique en raison de quatre caractéristiques de notre recherche : a) le caractère exploratoire de notre recherche, b) l'utilisation d'une approche inductive pour colliger et analyser nos données de recherche, c) l'absence de modèles théoriques traitant de la problématique à l'étude, d) le recours à différents champs disciplinaires pour alimenter notre étude. Ce cadre de travail a en quelque sorte été notre filet théorique pour analyser les données de notre recherche. À ce filet se sont ajoutés les concepts émergents les plus appropriés pour donner du sens aux données recueillies en regard à notre objet d'étude et enrichir notre analyse.

Rappelons d'abord que, dans le but de compléter le macro-contexte de notre cadre de travail entamé à la fin de notre survol de la littérature sur le transfert des connaissances (voir figure 4), nous avons consulté la littérature à la recherche des facteurs qui influencent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des projets organisationnels. Cet exercice nous a permis de dégager les constats suivants :

1. L'ouverture de la direction à la participation des cadres intermédiaires dans l'élaboration des projets organisationnels favorise leur engagement et leur permet de partager avec la direction leurs idées souvent innovatrices et branchées à la fois sur l'environnement externe de l'organisation et son contexte interne (Collerette *et al.*, 2003a, 2003c; Collerette, 2010; Currie *et al.*, 2005; Dopson *et al.*, 1990; Floyd *et al.*, 1992, 1994; Huy, 2002; Pappas *et al.*, 2004; Westley, 1990);
2. Toutefois, certaines recherches insistent sur l'importance de s'assurer que les cadres intermédiaires comprennent bien la nécessité des nouvelles pratiques demandées et leur impact sur eux et sur leur personnel, afin d'y donner un sens et de bien exercer leur rôle par la suite (Balogun, 2003, Bareil, 2010, Herzig *et al.*, 2006; Rondeau *et al.*, 2010; Washington *et al.*, 2005); à ce sujet, le soutien de la direction (Balogun, 2003, Bareil, 2010, Herzig *et al.*, 2006; Rondeau *et al.*, 2010; Washington *et al.*, 2005) et le soutien entre pairs (Balogun, 2003, Bareil, 2010, Collerette *et al.*, 2003a; Currie *et al.*, 2005; Herzig *et al.*, 2006; Westley, 1990) s'avèrent des facteurs déterminants;
3. De plus, l'exemplarité comportementale des membres de la direction (ou l'alignement perçu entre leurs paroles et leurs actions) semble avoir un effet cascade ou *trickle-down* sur le reste de l'organisation, influençant d'abord les cadres intermédiaires, qui auront tendance à imiter l'exemple donné par la direction auprès de leur personnel (Masterson, 2001; Melkonian, 2005, 2007; Simons *et al.*, 2007).

En ce qui concerne le micro-contexte de notre cadre de travail, les recherches de Balogun (2003) viennent appuyer les écrits sur la capacité d'absorption en soulignant que les cadres intermédiaires doivent adopter le changement avant de pouvoir le transmettre à leur personnel, ce qui implique une interprétation et une traduction du changement en actions concrètes pour eux et pour leur personnel. Pour y arriver, les cadres intermédiaires ont besoin de discuter avec la direction et avec leurs pairs.

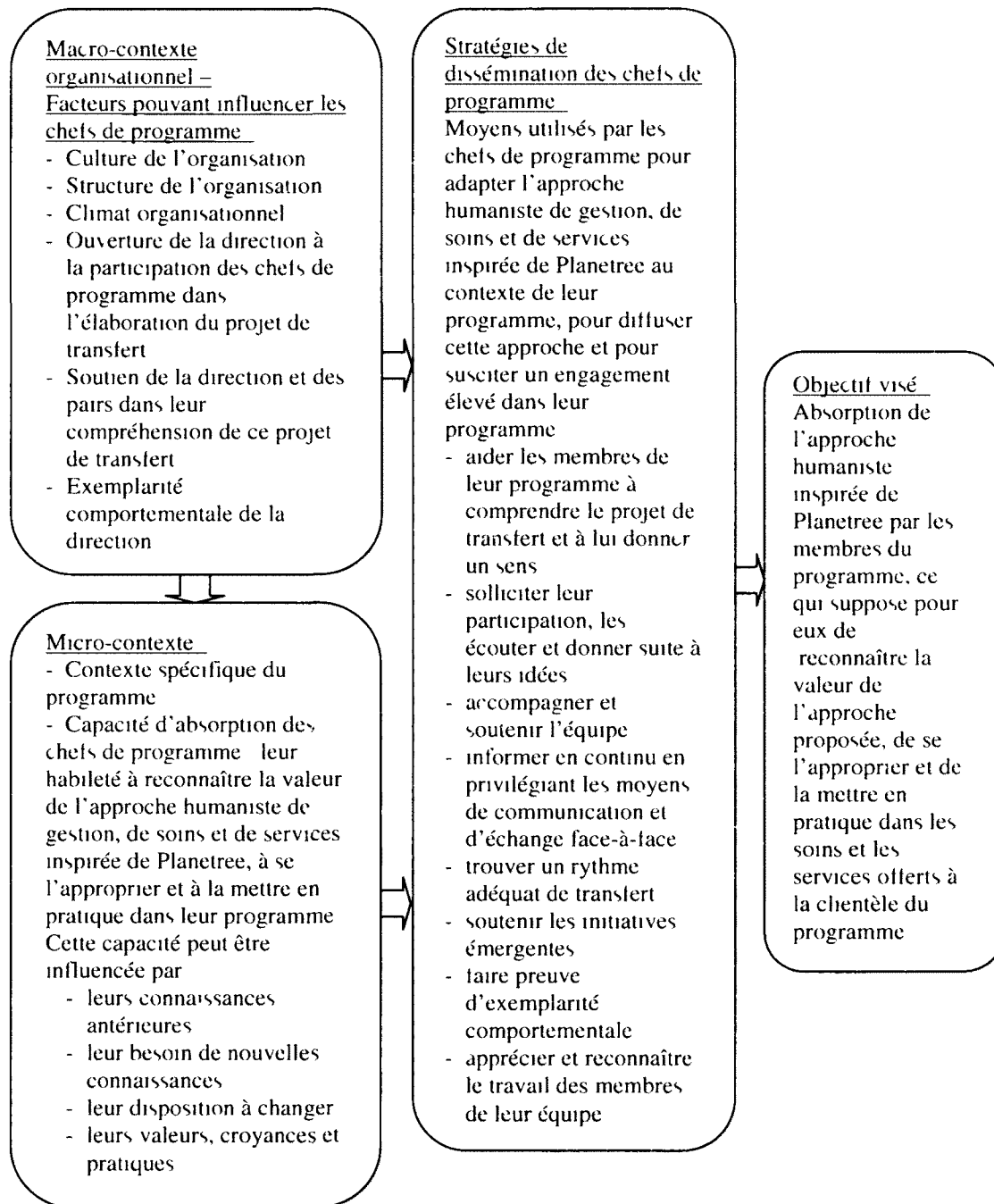
Par ailleurs, la recension des écrits sur les cadres intermédiaires en contexte de changement nous a permis de compléter l'élément central de notre cadre de travail, soit les stratégies utilisées par les chefs de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au sein de leur programme. À ce sujet, les écrits consultés suggèrent les moyens suivants aux cadres intermédiaires :

1. Aider les membres de leur personnel à comprendre le projet de transfert de connaissances et à lui donner un sens en leur communiquant les buts, la nécessité, les raisons et les impacts du projet dans un langage rassurant et adapté (Balogun, 2003; Collette *et al.*, 2003c; Herzig *et al.*, 2006; Huy, 2002);
2. Solliciter les membres de leur personnel à participer à la planification et à la mise en œuvre du projet de transfert en étant à l'écoute de leurs questions, de leurs préoccupations, de leurs idées, de leurs suggestions et de leurs commentaires et en y donnant suite (Bareil, 2010; Collette *et al.*, 2003c; Frampton *et al.*, 2003; Herzig *et al.*, 2006);
3. Accompagner les membres de leur personnel tout au long du transfert en assurant une présence régulière auprès d'eux, en étant accessible et disponible, et en fournissant du coaching, de la formation et du soutien au besoin (Balogun, 2003; Collette *et al.*, 2003c);
4. Trouver un rythme adéquat de transfert pour éviter l'inertie et le chaos (Collette *et al.*, 2003c; Huy, 2002);
5. Tenir les membres de leur personnel informés tout au long du projet de transfert des nouvelles pratiques en privilégiant des moyens de communication et d'échange face-à-face (Balogun, 2003; Collette *et al.*, 2003b, 2003c; Collette, 2010; Conger, 1998; Frampton *et al.*, 2003);
6. Déceler, coordonner et soutenir les initiatives émergentes pour permettre aux membres de leur personnel de continuer à donner un sens à leur action et de créer ensemble un milieu de travail agréable auquel ils s'identifient (Audet, 2010);
7. Faire preuve d'exemplarité comportementale (Collette *et al.*, 2003b; Collette, 2010; Frampton *et al.*, 2003; Melkonian, 2005, 2007; Melkonian *et al.*, 2006; Simons, 2002; Simons *et al.*, 2007);

8. Apprécier et reconnaître le travail des membres de leur personnel de façon formelle et informelle (Atkinson, 1994; Bareil, 2004; Brun *et al.*, 2005; Colletterie *et al.*, 2003c; Evans, 2001; Fabi *et al.*, 1999; Frampton *et al.*, 2003).

Le schéma complet de notre cadre de travail, illustré à la figure 5 ci-après, reprend le schéma proposé à la figure 4 auquel nous avons ajouté les constats énumérés ci-dessus quant aux facteurs qui influencent les cadres intermédiaires dans la mise en œuvre des projets organisationnels et les stratégies qu'ils peuvent utiliser pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au sein de leur programme. Pour faciliter la compréhension du cadre de travail, nous avons adapté les différents éléments dégagés des écrits consultés au contexte de la problématique managériale du CRE entourant le rôle des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au sein de leur programme respectif. La figure 5 qui suit ne doit pas être comprise comme une conceptualisation de liens de causalité validés empiriquement, mais plutôt comme une tentative d'intégration des relations entre les connaissances issues des écrits explorés qui permet de représenter la complexité de la problématique étudiée.

Figure 5
Cadre de travail



Compte tenu de notre problématique managériale entourant le rôle des chefs de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au CRE et du peu d'écrits scientifiques sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances, nous nous orientons vers une recherche de type exploratoire pour appréhender la problématique, ce qui requiert une question de recherche large et ouverte

4 QUESTION DE RECHERCHE

Comment les chefs de programme contribuent-ils à l'absorption d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein de leur programme respectif dans un centre de réadaptation spécialisé auprès des personnes présentant une déficience physique et structuré par programmes-clientèles?

Le prochain chapitre présente les objectifs de la recherche, le paradigme de recherche dans lequel nous nous inscrivons, de même que les considérations méthodologiques

TROISIÈME CHAPITRE

CADRE OPÉRATOIRE

1 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche vise trois objectifs principaux

- A Comprendre le rôle des chefs de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein de leur programme respectif dans un centre de réadaptation spécialisé auprès des personnes présentant une déficience physique et structuré par programmes-clientèles,
- B Identifier les moyens utilisés par les chefs de programme pour favoriser l'absorption de l'approche proposée par les membres de leur programme respectif,
- C Générer un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services

2 PARADIGME DE RECHERCHE ET POSTURE DE CHERCHEUR

Étant donné la définition retenue de la connaissance comme un construit social, que cette recherche est de nature appliquée et que, dans ce type de recherche, les acteurs doivent participer avec le chercheur à la construction de leur réalité et s'approprier les résultats de la recherche, ce projet s'inscrit dans le paradigme de recherche constructiviste. D'ailleurs, certains auteurs en transfert de connaissances suggèrent d'opter pour des méthodologies de recherche qualitatives socioconstructivistes qui permettent une plus grande interaction entre les praticiens et les chercheurs, de façon à impliquer davantage les praticiens dans les réflexions sur le transfert des connaissances (Hazlett, McAdam et Gallagher, 2005, Scholl *et al*, 2004). Selon eux, cette réflexivité, où plusieurs voix, perspectives et paradigmes peuvent coexister, permet une compréhension plus riche ainsi qu'un développement

et une application plus appropriés des méthodologies, des outils et des techniques en transfert des connaissances.

Pour Guba et Lincoln (1994), un paradigme de recherche constitue le système fondamental de croyances ou la vision du monde du chercheur qui le guide dans ses choix ontologiques, épistémologiques et méthodologiques. La position ontologique du chercheur constructiviste consiste à appréhender la réalité comme une construction, basée sur les expériences sociales (Guba *et al.*, 1994). Cette construction peut prendre diverses formes, tout en possédant une couleur locale et spécifique. Ainsi, la forme et le contenu de la réalité dépendent de la construction que s'en font les individus à travers leurs interactions, dans des contextes toujours particuliers. Ces jeux d'interactions entre acteurs permettent de développer une signification partagée et sont à la source de la construction sociale de la réalité, au sens de Berger *et al.* (1966). Les individus créent leur réalité en essayant de donner une signification au monde social dans lequel ils évoluent (Morgan et Smircich, 1980). Bref, le chercheur constructiviste croit qu'il n'existe pas de vérité objective unique, mais plutôt plusieurs dimensions de la réalité, qui signifient des choses différentes pour différents acteurs selon le moment et le contexte.

D'un point de vue épistémologique, plusieurs auteurs ont tenté de distinguer différentes écoles de pensée ou paradigmes dans la littérature et la pratique en transfert de connaissances (Earl, 2001; Gloet *et al.*, 2003; Hazlett *et al.*, 2005; Nonaka et Peltokopi, 2006). Il est possible de regrouper ces différentes propositions en deux grandes catégories ou paradigmes : le paradigme positiviste et le paradigme socioconstructiviste (Parent, St-Jacques et Béliveau, 2007). D'un côté, le paradigme positiviste voit la connaissance comme un objet, quelque chose d'extérieur aux individus, qu'il est possible de codifier et d'appliquer à différents contextes. Cette vision positiviste de la connaissance est de plus en plus mise au défi et complétée par des perspectives plus constructivistes qui affirment que la connaissance ne peut être séparée de l'action et que l'acte de connaître est fondamentalement dynamique (Vera

et al., 2003). Ainsi, dans le paradigme socioconstructiviste, la connaissance est vue comme un construit social indissociable des individus et de leur contexte. Le chercheur constructiviste voit donc la connaissance comme étant contextuelle et relative (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). De plus, il considère que la connaissance est co-crée dans l'interaction entre le chercheur et l'objet de recherche, et ce, tout au long de la recherche (Guba et Lincoln, 2005).

Ayant ces présupposés ontologiques et épistémologiques, le chercheur constructiviste tend à utiliser des méthodes de recherche qualitatives, telles que les entretiens et l'observation, qui lui donnent accès à plusieurs perspectives (Robson, 2002) et qui lui permettent, non pas de chercher des relations de cause à effet entre différentes variables, mais de mieux comprendre les multiples constructions sociales de la réalité et de la connaissance (Lincoln et Guba, 1985; Robson, 2002). En ce sens, les questions de recherche constructivistes ne peuvent être entièrement établies dès le début de la recherche (Robson, 2002).

Le paradigme de recherche constructiviste comporte des risques de biais, étant donné que le chercheur étudie les perceptions et les croyances des acteurs. En effet, dans ce qu'ils révèlent au chercheur lors des entretiens et de l'observation, les acteurs peuvent être influencés par leurs craintes, leurs ambitions, leurs intérêts, leurs stratégies et leur mémoire, ce que Guba et Lincoln (1989) appellent les biais du répondant. Le chercheur doit alors tenter de minimiser ces biais par une connaissance approfondie du terrain d'étude, une rigueur méthodologique et un grand souci de professionnalisme (Guba *et al.*, 1989; Patton, 1990; Yin, 1994). Mentionnons également que le chercheur apporte ses propres biais au processus de recherche, entre autres ceux liés à son domaine de spécialisation. Guba *et al.* (1989) mentionnent également le phénomène de réactivité, c'est-à-dire l'impact de la présence du chercheur sur le comportement des acteurs observés. Nous verrons plus loin, dans la section sur la validité, d'autres stratégies utilisées dans cette recherche pour minimiser ces différents biais.

3. CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

3.1 Définition de l'étude multi-cas

Compte tenu que ce projet s'inscrit dans le paradigme de recherche constructiviste, que le contexte de la recherche nous amène à étudier des phénomènes humains contemporains, comprenant un grand nombre de variables dont les relations sont complexes, nous optons pour une approche méthodologique qualitative (Maxwell, 1996; Patton, 1990; Yin, 1994). Maxwell (1996) précise que les études qualitatives sont surtout utiles pour comprendre le sens que les acteurs donnent aux situations dans lesquelles ils se trouvent, le contexte particulier de ces situations et l'influence du contexte sur leurs actions. Il souligne également que les études qualitatives permettent aux chercheurs d'identifier des phénomènes non anticipés et de mieux comprendre les processus par lesquels les événements se produisent.

Étant donné que le CRE était, au moment de l'étude, le seul établissement au Canada à tenter une adaptation du modèle américain Planetree au contexte québécois, notre recherche a pris place exclusivement au CRE. Nous avons donc effectué une étude qualitative multi-cas intra-site de type exploratoire, de façon à construire, à partir du discours des acteurs, une représentation du rôle des chefs de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au CRE.

Yin (1994) définit l'étude de cas comme une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées. Il précise également que l'étude de cas est appropriée lorsque le contexte de recherche ne requiert pas le contrôle de comportements par le chercheur et tente de répondre à des questions de recherche de type *comment* et *pourquoi*.

Enfin, l'étude de cas exploratoire constitue une approche méthodologique particulièrement appropriée lorsque la littérature présente certaines carences au plan de la problématique de recherche, lorsqu'un phénomène est mal connu et doit être compris dans son contexte (Hlady Rispal, 2002; Roy, 2003; Yin, 1997).

3.2 **Objet d'étude**

Selon Hamel (1997), l'objet d'étude constitue « le phénomène ou le problème à partir duquel s'amorce l'étude du cas choisi pour le mettre en évidence » (p. 94). Dans le cas de la présente recherche, notre objet d'étude est le suivant : les moyens que les chefs de programme utilisent pour favoriser l'absorption d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au sein de leur programme respectif.

3.3 **Unité principale d'analyse**

Précisons maintenant l'unité principale d'analyse de cette étude multi-cas. Selon Yin (1997), l'unité d'analyse constitue la définition de base du cas. Elle doit permettre au chercheur de délimiter les frontières du phénomène étudié et demeurer en étroite relation avec la question de recherche dans le but de faciliter la compréhension de la signification des données (Hlady Rispal, 2002). Les types d'unités d'analyse les plus fréquemment retenus sont les acteurs, les actions et le contexte (Hlady Rispal, 2002).

Notre unité d'analyse est à niveaux multiples : les chefs de programme et les moyens qu'ils utilisent pour favoriser le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree dans leur programme respectif.

3.4 Échantillonnage

Étant donné que le CRE a fait figure de pionnier en étant le premier établissement au Canada à tenter une adaptation du modèle américain Planetree et qu'aucune étude n'a été réalisée jusqu'à maintenant sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, ce projet de recherche a privilégié une étude en profondeur des stratégies de transfert adoptées par les cadres intermédiaires au sein du CRE. Selon Yin (1994), l'étude en profondeur se justifie lorsque le phénomène à l'étude présente un caractère unique ou qu'il permet de révéler un phénomène qui n'est pas rare, mais qui était jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique.

De plus, nous avons choisi l'étude de cas multiples afin de tirer des conclusions d'un ensemble de cas. Comme l'indique Gagnon (2005), ce type d'étude s'avère particulièrement utile lorsqu'un phénomène est susceptible de se produire dans une variété de situations.

Ainsi, notre échantillonnage s'est composé de six cas, représentant chacun des six programmes du CRE, de façon à obtenir une description riche du phénomène à l'étude dans l'ensemble de l'organisation.

3.5 Collecte des données

Dans l'étude de cas, le chercheur doit faire appel à plusieurs sources et plusieurs méthodes pour collecter ses données, appliquant ainsi le principe de triangulation (Hlady Rispal, 2000; Maxwell, 1996; Patton, 1990; Yin, 1997). Ce principe contribue à assurer la validité de la recherche et à minimiser les biais des données recueillies. D'une façon imagée, la triangulation des données place l'objet d'étude sous « le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief » (Hamel, 1997, p. 104).

Étant donné l'orientation exploratoire de l'étude, trois méthodes de collecte de données ont été employées : l'entrevue semi-directive, l'observation non participante et le groupe de discussion (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 1999). En ce qui concerne les sources de données, elles incluaient des gens de toutes les parties prenantes du système à l'étude (des chefs de programme, des coordonnateurs cliniques, la direction, des intervenants, des membres du personnel de soutien administratif et du conseil d'administration). Voyons maintenant une description des méthodes de collecte utilisées.

D'abord, dans le cadre du projet du LRDTTC mentionné dans l'introduction de la thèse, des entrevues semi-directives ont été effectuées auprès d'un échantillon représentatif de la diversité des services offerts ainsi que de la variété des responsabilités et des postes occupés par le personnel du CRE. Les entrevues ont eu lieu à l'automne 2005, soit un an après le début des initiatives déployées par la direction du CRE pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans toute l'organisation. Les participants au projet de recherche ont été recrutés sur une base volontaire. L'échantillon²⁰ retenu était composé de 52 participants provenant de tous les programmes et de tous les niveaux hiérarchiques du CRE. Chacun des six programmes était représenté par au moins cinq participants. Plus précisément, chaque programme était représenté par le chef de programme, un ou deux coordonnateurs cliniques, au moins trois intervenants cliniques et une personne du soutien administratif. À cela se sont ajoutés un membre du conseil d'administration du CRE, les trois membres de la direction ainsi que quelques membres de leur équipe de conseil et de soutien. Cet échantillonnage a été particulièrement utile pour établir des comparaisons et illustrer les raisons des différences entre les cas dans notre étude multi-cas (Maxwell, 1997).

²⁰ Population totale des employés au CRE= 229

Compte tenu de notre approche constructiviste, le guide d'entretien semi-directif²¹ a été conçu de façon à ce que les données ne soient pas forcées dans des catégories préétablies (Charmaz, 2000). Néanmoins, la liste de questions a permis de couvrir les thèmes d'investigation de la recherche (Baumard *et al.*, 1999). Ainsi, bien que le guide d'entretien ait été semi-directif, il est demeuré flexible de façon à bien capter le caractère unique de chaque entrevue et à respecter le rythme du discours des personnes interviewées, tout en couvrant le même champ d'investigation. Le guide d'entretien a alors servi d'aide-mémoire plutôt que d'être un outil restreignant. Cette façon de faire nous a permis de demeurer libres de formuler des questions de façon spontanée et de réaliser l'entretien en mode conversation pour avoir accès aux pensées et au récit des actions des participants, tout en maintenant l'accent sur le sujet de l'étude (Patton, 1990). Ces considérations concernant les entrevues répondent aux exigences de l'approche constructiviste, où la relation entre le chercheur et les répondants permet à ces derniers de raconter leur histoire dans leurs mots, et où le chercheur demeure ouvert aux sentiments et au vécu des répondants (Charmaz, 2000).

Un des objectifs des entrevues était de définir et de comprendre le rôle des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au sein de leur programme respectif. Pour ce faire, nous avons demandé aux chefs de programme de nous raconter comment leur rôle avait changé depuis le transfert de l'approche humaniste au CRE et quels moyens ils avaient utilisés pour favoriser le transfert de cette approche au sein de leur programme. Nous avons également demandé aux autres membres du personnel de nous raconter de quelles façons leur chef de programme favorisait le transfert de l'approche humaniste dans leur programme. Ces questions ont permis de confronter les différentes perceptions des parties prenantes.

²¹ Voir annexe B.

Chaque participant a pu valider la transcription (*verbatim*) de son entrevue, ce qui a contribué à assurer la validité de construit de notre recherche (Guba *et al.*, 1989; Lincoln *et al.*, 1985).

Ensuite, pour présenter les résultats issus des entrevues semi-directives et les valider auprès des participants dans le cadre de groupes de discussion, nous nous sommes inspirés de la méthodologie de recherche qualitative du *learning history* (Kleiner et Roth, 1997) ou parcours collectif d'apprentissage organisationnel (Béliveau, Parent et Roch, 2006).

La méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO) amène les historiens de l'apprentissage (les membres de l'équipe de recherche et des représentants de l'organisation étudiée) à analyser ensemble les données d'entrevues afin de produire un document PCAO. Inspiré par l'outil ethnographique de Van Maanen (1988) appelé *jointly-told tale* (récit collectif), le document PCAO relate, dans un texte de 20 à 100 pages, les épisodes critiques récents d'une organisation, présentés dans un format en deux colonnes (Bradbury et Mainemelis, 2001; Kleiner *et al.*, 1997). La colonne de droite narre les événements pertinents. Le récit est émaillé de citations de protagonistes, de personnes touchées par les événements ou de gens qui les ont observés de près. La colonne de gauche contient l'analyse des historiens de l'apprentissage. Leur analyse tente de faire ressortir les thèmes récurrents du récit, de poser des questions sur les hypothèses sous-jacentes des acteurs et de signaler les enjeux difficiles à aborder. Une fois rédigé, le document du PCAO est diffusé auprès des participants, qui sont ensuite invités à venir en discuter ensemble dans le cadre de groupes de discussion.

Ainsi, à la suite de nos entrevues semi-directives, nous²² avons effectué une première analyse et synthèse des données recueillies. Cette étape s'appelle la phase de distillation dans le PCAO et vise la production du document PCAO en deux

²² Faisant référence ici à l'équipe de recherche du projet du LRDTTC mentionné en introduction.

colonnes. La distillation s'est faite en deux étapes : une analyse de contenu réalisée au moyen du logiciel Atlas TI, suivie d'une analyse conceptuelle à partir du codage obtenu avec Atlas TI. Le codage effectué sur Atlas TI nous a permis d'identifier les citations d'entrevues associées aux thèmes visés par le projet de recherche. Suivant les préceptes de la théorisation ancrée (Strauss et Corbin, 2004), la méthodologie du PCAO suggère de coder les fragments d'entrevues sans grille d'analyse préalable dans le but d'identifier une catégorisation émergente. Cette première phase de codification a donné lieu à une série de codes, que nous avons ensuite regroupé en familles de codes impliquant des thématiques similaires. Notre démarche de codage nous a permis d'effectuer la condensation des données et de dégager des patterns (thèmes clés). Tel que proposé par le PCAO, nous avons également créé des thèmes enracinés dans les données, discerner les rapports entre les thèmes et organiser le déroulement du PCAO afin de relier étroitement les thèmes (Kleiner et Roth, 1996).

Une fois le document en deux colonnes complété, nous l'avons transmis à toutes les personnes interviewées avant la tenue des groupes de discussion, de façon à ce que le document PCAO puisse servir de point d'ancrage aux échanges. Les participants étaient invités, pendant leur lecture de ce document d'environ 100 pages, à prendre en note leurs réflexions, commentaires et questions. Le lecteur intéressé par la méthodologie du PCAO trouvera en annexe C un extrait du document PCAO produit dans le cadre de notre recherche au CRE.

Toujours dans le cadre du projet de recherche du LRDTTC mentionné en introduction, nous avons ensuite tenu deux groupes de discussion : le premier avec les cadres (incluant la direction, les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques) et le deuxième avec les autres membres du personnel ayant participé aux entrevues semi-directives. L'objectif des groupes de discussion consistait à valider et à enrichir notre analyse des données d'entrevues. Comme l'indique Hlady Rispal (2002), les interactions entre les acteurs pendant le groupe de discussion enrichissent la compréhension des dimensions sociales et interactives du phénomène à l'étude. La

discussion visait également à faire émerger les problématiques implicites et les pistes de solutions pour favoriser le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au CRE. Nous avons utilisé une présentation PowerPoint pendant les deux groupes de discussion pour communiquer les résultats de la recherche aux participants et recueillir leur rétroaction à l'égard du document PCAO. Vous trouverez en annexe D les questions qui ont guidé la discussion avec les participants.

Afin de trianguler les données obtenues par le biais des entrevues semi-directives et des groupes de discussion réalisées dans le cadre du projet du LRDTCC mentionné en introduction, l'observation non participante a été utilisée par la chercheuse en titre comme troisième méthode de collecte de données pour la présente recherche doctorale. Ce type d'observation permet au chercheur de conserver son point de vue externe (Baumard *et al*, 1999). De plus, tel que mentionné par Hlady Rispal (2002), l'observation permet de repérer les non-dits, les problèmes latents et les contradictions dans le discours des acteurs tout en donnant plus de relief aux données recueillies sous d'autres formes.

Ainsi, de décembre 2005 à juin 2007, la chercheuse a observé différentes réunions auxquelles ont participé les chefs de programme du CRE : des réunions sur la philosophie de gestion humaniste, des réunions administratives dans chacun des six programmes, des réunions entre le chef de programme et ses coordonnateurs cliniques (en place dans seulement deux des six programmes), des rencontres de programmes entre les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques, la journée de bilan annuel de chaque programme, la journée de bilan annuel des chefs de programme et de la direction du CRE, de même que le séminaire de leadership offert par l'organisation Planetree aux cadres du CRE. Lors de ces périodes d'observation, la chercheuse a été présentée à tous les acteurs comme une étudiante de doctorat s'intéressant au rôle des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree au CRE. Des notes manuscrites ont été prises

pendant les réunions et complétées au besoin dans les heures suivant la rencontre. Le but de cette démarche consistait à observer les chefs de programme dans l'exercice de leur rôle de façon à identifier les moyens qu'ils utilisaient pour favoriser le transfert de l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree dans leur programme respectif, de même que les facteurs contextuels influençant l'exercice de ce rôle

Dans les rencontres entre le chef de programme et les membres de son programme, nous avons plus particulièrement observé les éléments suivants : l'ambiance au début des rencontres, la dynamique de groupe au sein du programme (les interactions entre les membres du programme), la façon dont le chef de programme accueillait les membres du programme et les invités qui venaient s'adresser aux membres du programme, la participation des membres du programme aux discussions, les attitudes et comportements du chef de programme et leurs effets sur le déroulement des rencontres, la relation entre le chef de programme et ses coordonnateurs cliniques, les pratiques de reconnaissance du chef de programme (ex . souligner les bons coups des membres du programme), les différentes stratégies utilisées par le chef de programme pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme et les effets de ces stratégies sur l'absorption de l'approche humaniste par les membres du programme.

Mentionnons en terminant que toute documentation pertinente concernant le projet de recherche a été rassemblée, incluant entre autres les documents officiels du CRE (rapports annuels, etc.), les sondages internes sur la satisfaction des employés, les articles publiés sur le CRE et les outils de communication interne et externe traitant du transfert de l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree au CRE²³

Tout au long de la collecte de données, des outils de réflexion et d'analyse ont également été utilisés, tels que les résumés après les entrevues, les sommaires de session de travail en groupe et la codification pour classer les données selon les

²³ Voir les références en annexe E pour une liste détaillée de la documentation consultée

catégories émergeant de la recherche (Maxwell, 1997) Ces différents outils ont permis de donner un sens aux données et de commencer à construire un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, tout en ajustant le cadre de travail lorsque nécessaire Un journal de bord a également été tenu, incluant les dates des rencontres, ce qui en ressortait, les personnes rencontrées, de même que les outils utilisés pendant la collecte et l'analyse des données (Maxwell, 1996) Le tableau 1 présente les méthodes de collecte utilisées, les sources de données sollicitées, le nombre de rencontres effectuées et le nombre d'heures de présence terrain au cours de ce projet de recherche En résumé, la collecte de données a été réalisée par le biais de 97 rencontres et plus de 205 heures de présence sur le terrain.

Tableau 1
Présence sur le terrain et type de collecte de données

Méthode de collecte	Sources de données	Nombre de rencontres	Nombre d'heures
Entrevues individuelles semi-directives d'une durée moyenne de 60 minutes	Les six chefs de programme, six coordonnateurs cliniques, au moins trois intervenants dans chacun des programmes, un membre du personnel de soutien par programme, un membre du conseil d'administration, les trois membres de la direction et quelques membres de leur équipe conseil et de soutien	52	52
Observation non participante et prise de notes	Quatre réunions administratives par programme	24	48
	Une réunion entre le chef de programme et ses coordonnateurs cliniques (dans deux programmes)	2	4
	Six réunions du comité sur la philosophie de gestion	6	18
	Trois rencontres de programmes, incluant les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques	3	9
	Journée de bilan annuel par programme	6	48
	Journée de bilan annuel des chefs de programmes et de la direction	1	8
	Séminaire de deux jours sur le leadership offert par l'organisation Planetree aux cadres du CRE	1	12
Groupe de discussion d'une durée de trois heures	Groupe de discussion incluant les cadres et la direction. Groupe de discussion incluant les autres membres du personnel interviewé	2	6
Total		97	205

Notons que la chercheuse a réalisé 25 des 52 entrevues semi-directives, les autres ayant été effectuées par un autre membre de l'équipe du projet de recherche du LRDTC mentionné en introduction.

3.6 Stratégie d'analyse des données

Tel que suggéré par Yin (1994), Maxwell (1997) et Hlady Rispal (2002) lorsqu'un chercheur effectue une étude de cas exploratoire, notre analyse des données s'est appuyée sur les méthodes propres à la théorisation ancrée (Strauss *et al.*, 2004) de façon à mieux comprendre le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Mentionnons également que les carences identifiées dans la littérature au plan de la problématique managériale et le fait que le CRE ait été le premier établissement au Canada à tenter une adaptation du modèle américain Planetree au contexte québécois ont constitué d'autres éléments nous incitant à choisir les méthodes d'analyse propres à la théorisation ancrée. Ces méthodes d'analyse des données, que nous expliquerons en détails dans les prochains paragraphes, comprennent le codage ouvert, le codage axial et le codage sélectif.

En ce qui concerne les méthodes de codage ouvert, elles servent à générer et à nommer les concepts à partir des données empiriques recueillies (Charmaz, 2000; Paillé, 1994, Strauss *et al.*, 2004). Cependant, étant donné l'existence d'une littérature pertinente à notre objet d'étude, nous avons également emprunté des concepts provenant de la liste de départ présentée dans notre cadre de travail à la figure 5. Ainsi, nous avons utilisé les données de terrain pour faire émerger les concepts en les combinant à notre cadre de travail. En ce sens, le contexte théorique a alimenté le codage ouvert des données en fournissant des repères d'investigation plutôt qu'un cadre de travail fermé.

Nous avons effectué cette étape de codage ouvert pour chacun des six cas de notre étude. Ceci nous a d'abord permis d'identifier et de nommer les stratégies de dissémination utilisées par les chefs de programme pour transférer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree dans leur programme respectif. Nous en avons également profité pour identifier et nommer les éléments contextuels particuliers à chaque programme. Enfin, nous avons tenté

d'identifier et de nommer les effets des moyens utilisés par les chefs de programme, notamment ceux qui ont eu un impact sur l'absorption de l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree par les membres de leur programme

Pour ce faire, nous avons utilisé les résultats de notre première analyse de données effectuée lors de la préparation des groupes de discussion au CRE, auxquels nous avons combiné les données issues de l'observation non participante et de l'analyse documentaire. Ainsi, tout au long de la démarche de codage ouvert, nous avons triangulé les données de diverses sources afin d'obtenir une série de codes qui soit suffisamment robuste pour passer à l'étape de codage suivante. Par ailleurs, notons que l'analyse multi-cas requiert une certaine standardisation des types de données pour fins de comparaison entre les cas, en s'assurant toutefois de détecter le caractère unique d'un fait lors de son émergence et d'éviter l'occultation de catégories saillantes spécifiques à un cas (Miles et Huberman, 2003). Notre analyse en profondeur de chaque cas a donc été complétée par une analyse intercas de façon à dégager les tendances, les similarités et les différences entre les six cas (Gagnon, 2005). Pour ce faire, nous avons utilisé des matrices descriptives et d'observation pour analyser chacun des six cas et des matrices comparatives ou méta-matrices pour effectuer notre analyse intercas (Miles *et al* , 2003).

La deuxième étape d'analyse selon les méthodes de la théorisation ancrée concerne le codage axial. Ce codage sert à établir des relations entre les concepts, en tenant compte des relations émergeant des données empiriques et du contexte théorique (Paillé, 1994, Strauss *et al* , 2004). À cette étape, nous avons établi des liens entre les moyens utilisés par les chefs de programme pour transférer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree dans leur programme respectif, les éléments contextuels particuliers à chaque programme et les effets des moyens utilisés par les chefs de programme sur l'absorption de cette approche par les membres de leur programme. Pendant l'étape du codage axial, Strauss *et al* (2004) suggèrent d'étudier les conditions dans lesquelles les acteurs

agissent, les actions et les interactions qui s'y produisent et qui les affectent ainsi que les conséquences de ces actions et de ces interactions. Ce type d'analyse de données nécessite l'interrogation constante des données tout au long de la collecte de données (Charmaz, 2000, Paillé, 1994). Encore ici, nous avons effectué des analyses intracas et intercas pour favoriser l'émergence des relations entre les catégories, en nous appuyant sur des outils tels que des matrices et des schémas (Miles *et al* , 2003, Paillé, 1994).

La dernière phase d'analyse selon les méthodes de la théorisation ancrée se nomme codage sélectif (Strauss *et al* , 2004). C'est le moment où le chercheur utilise la modélisation pour faire ressortir les caractéristiques importantes du phénomène à l'étude, ses propriétés, ses antécédents et ses conséquences, de même que les processus en jeu au niveau du phénomène (Paillé, 1994). À cette étape, une première ébauche du modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services a été élaborée. Plus concrètement, nous avons schématisé les moyens utilisés par les chefs de programme pour transférer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree dans leur programme (processus du phénomène à l'étude) qui ont eu un effet sur l'absorption de l'approche humaniste proposée au sein de leur programme (conséquences), tout en tenant compte des éléments contextuels (antécédents).

3.7 Considérations de validité

La recherche qualitative a parcouru un long chemin dans les sciences sociales et humaines depuis ses débuts au tournant du 19^e siècle. Selon Anadón (2004), ce parcours a permis aux approches qualitatives de consolider leur dimension épistémologique, leur légitimité scientifique et leurs perspectives méthodologiques. Toutefois, des débats demeurent quant à l'évaluation de la validité des études

qualitatives. Miles *et al.* (2003) sont d'avis que la question de la qualité des études qualitatives doit être abordée dans des termes qui lui sont propres. En effet, les critères hérités des approches expérimentales et positivistes ne peuvent pas s'appliquer pour juger du bien-fondé d'une recherche qualitative (Anadón, 2004), qui se déroule dans un monde social réel (Miles *et al.*, 2003).

Ainsi, pour assurer la validité de notre recherche, nous nous sommes conformés aux critères d'évaluation énoncés par Guba *et al.* (1985, 1989). Ces auteurs substituent les critères habituellement reconnus pour évaluer la qualité et la valeur d'une recherche positiviste (validité de construit, validité interne, fidélité et validité externe) par des critères adaptés aux particularités de la recherche qualitative constructiviste. Ainsi, ils proposent de remplacer la validité de construit par la confirmabilité (pour s'assurer que les données traitent effectivement et avec justesse de l'objet étudié); la validité interne par la crédibilité (pour s'assurer que les résultats soient représentatifs de la réalité telle que perçue par les acteurs); la fidélité par la plausibilité (pour démontrer la cohérence entre les différents éléments du processus de recherche et les résultats obtenus); et enfin la validité externe par la transférabilité (pour illustrer que d'autres milieux pourront utiliser les résultats de la recherche en les adaptant à leur propre contexte). Ces critères ont comme corollaire des stratégies à utiliser pendant la collecte et l'analyse des données (présence prolongée sur le terrain, descriptions riches du contexte et des acteurs, journal de bord, triangulation, etc.). Ces stratégies permettent au chercheur de construire une interprétation riche et détaillée du phénomène étudié.

Le tableau 2 à la page suivante présente les stratégies utilisées tout au long de notre recherche pour répondre à ces quatre critères d'évaluation d'une recherche qualitative constructiviste.

Tableau 2
Stratégies utilisées pour répondre aux critères de validité

Critères	Stratégies utilisées tout au long de la recherche
Confirmabilité (validité de construit)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définition claire de l'objet de recherche et validation de la problématique managériale auprès de l'organisation; 2. Question de recherche clairement posée; 3. Élaboration d'un cadre de travail; 4. Étude multi-cas en profondeur et période prolongée sur le terrain; 5. Triangulation des données à partir de sources et de méthodes de collecte variées; 6. Pré-test du guide d'entrevues semi-directives; 7. Enregistrement et transcription des entrevues, notes d'observations; 8. Validation des transcriptions d'entrevues par les participants; 9. Validation du document PCAO par les participants lors des groupes de discussion.
Crédibilité (validité interne)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Échantillonnage : une étude de cas pour chacun des six programmes du CRE; 2. Validation de l'échantillonnage par des informateurs clés; 3. Production et analyse conjointes des données du PCAO par l'équipe de collaborateurs internes et de chercheurs externes pour s'assurer que les données soient ancrées dans la théorie locale et éclairées par les écrits scientifiques pertinents; 4. Période prolongée sur le terrain; 5. Triangulation des sources et des méthodes de collecte des données; 6. Pendant l'analyse des données : <ul style="list-style-type: none"> - utilisation d'outils tels que matrices et schémas pour présenter et mettre en relation les catégories; - validation du document du PCAO par les participants; - recherche de cas divergents.
Plausibilité (fidélité)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explication détaillée des procédures de collecte, d'analyse et de consignment des données; 2. Description riche des données; 3. Triangulation des méthodes de collecte de données.
Transférabilité (validité externe)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Échantillonnage complet comprenant six cas pour représenter les six programmes du CRE; 2. Description riche du macro-contexte organisationnel et du micro-contexte de chaque cas, pour permettre aux utilisateurs potentiels des résultats de se prononcer sur leur pertinence pour leur milieu; 3. Utilisation de diverses méthodes pour réduire et analyser les données de façon à générer un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services.

3.8 Considérations éthiques

Depuis la fin de l'automne 2004, l'Université de Sherbrooke exige de ses chercheurs qui conduisent une recherche impliquant des êtres humains de soumettre leur projet de recherche au comité d'éthique de la recherche (CÉR) disciplinaire, en l'occurrence le CÉR Lettres et sciences humaines. Le dossier remis doit comprendre une lettre du chercheur principal confirmant que son projet ne comporte qu'un risque minimal, le protocole de recherche le plus complet possible, un exemplaire des outils de collecte qui seront utilisés et les formulaires de consentement incluant les informations relatives à ce consentement comportant la signature du chercheur principal et de ses directeurs de recherche.

D'abord, précisons que la présente recherche doctorale se situe sous le seuil de risque minimal. En effet, il y a toutes les raisons de penser que les sujets pressentis estiment que la probabilité et l'importance des éventuels inconvénients associés à cette recherche sont comparables à ceux auxquels ils s'exposent dans les aspects de leur vie quotidienne. Toutefois, toutes les mesures nécessaires ont été prises pour assurer une réalisation éthique de la recherche.

Le type d'étude de cas retenu suppose un contact approfondi avec le terrain, qui s'exprime entre autres par des relations étroites et prolongées entre le chercheur et les gens du milieu étudié (Hlady Rispal, 2000; Paillé, 1994; Strauss *et al.*, 2004). En conséquence, nous nous sommes assurés, tout au long de cette recherche au CRE, de bien définir le rôle de la chercheuse et de le faire connaître à tous ceux qui ont participé à la recherche, de façon à éviter les malentendus et à favoriser la collaboration.

À cet effet, nous avons distribué un formulaire de consentement avant chaque activité de collecte de données pour décrire le projet. Nous avons informé les participants de la nature de leur participation à ce projet de façon à garantir un

consentement éclairé de leur part (Robson, 2002). Ainsi, le formulaire de consentement a permis d'expliquer aux participants la nature de l'étude, ses objectifs et sa durée

Trois formulaires de consentement ont été utilisés : un formulaire de consentement remis lors des entrevues²⁴, un formulaire de consentement pour l'enregistrement des groupes de discussion²⁵ et un formulaire de consentement pour l'observation non participante de la chercheuse²⁶

Pour analyser les données et respecter fidèlement les propos recueillis, les rencontres ont été enregistrées sur un support audiocassette. En tout temps, les participants pouvaient demander d'interrompre l'enregistrement ou de cesser la prise de notes. La retranscription de l'enregistrement et des notes d'observation est demeurée confidentielle. À la suite des entrevues semi-directives, nous leur avons fait parvenir une transcription de la rencontre pour obtenir leur validation et enrichir les données recueillies au besoin. Toutes les données de cette étude seront conservées de façon sécuritaire, pendant la durée de l'étude, et personne d'autre que la chercheuse n'y aura accès.

Tel que suggéré par Robson (2002), la participation est demeurée tout à fait volontaire, et les participants étaient, à tout moment, libres de mettre fin à leur participation sans avoir à motiver leur décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. S'ils avaient voulu se retirer de l'étude, ils auraient pu demander que les documents audiovisuels ou écrits qui les concernaient soient détruits. Nous nous sommes également engagés à informer les participants des résultats obtenus et à les assurer que les publications issues du projet porteront uniquement sur les résultats généraux, garantissant ainsi l'anonymat des participants (Robson, 2002).

²⁴ Voir annexe F

²⁵ Voir annexe G

²⁶ Voir annexe H

QUATRIÈME CHAPITRE PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Le chapitre de présentation et d'analyse des résultats vise à répondre aux trois objectifs principaux de la thèse, soit a) comprendre le rôle des chefs de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au CRE, b) identifier les moyens utilisés par les chefs de programme pour favoriser l'absorption de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree par les membres de leur programme respectif, c) générer un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services

Pour guider l'organisation du chapitre sur les résultats, nous nous sommes inspirés de notre cadre de travail, exposé à la figure 5. Ainsi, le présent chapitre comprend dix sections. La première section décrit le macro-contexte organisationnel, commun aux six études de cas de notre projet de recherche, c'est-à-dire les différents facteurs qui ont pu influencer les chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree dans leur programme respectif.

Les six sections suivantes présentent les six cas étudiés dans le cadre de notre recherche, représentant chacun des six programmes du CRE. Chacun des six cas est structuré de la même manière et comporte trois parties. La première partie fournit une description du micro-contexte de chaque cas. Nous faisons référence ici au contexte spécifique du programme étudié et à la caractérisation de la capacité d'absorption du chef de programme. Cette description permettra au lecteur de mieux situer dans son contexte la façon dont le chef de programme a exercé son rôle dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au sein de son programme. La deuxième partie de chaque cas présente les moyens employés par le chef de programme pour prendre soin de son personnel dans le cadre du transfert de l'approche humaniste, de même que les effets de ces moyens, tels que révélés par nos données. La troisième

partie de chaque cas traite des stratégies utilisées par le chef de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans son programme. Ceci inclut les moyens qu'il ou elle a utilisés pour adapter l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de son programme, pour diffuser cette approche et susciter un engagement élevé de la part de son personnel. Nous identifions également dans cette troisième partie les effets des stratégies de dissémination utilisées par le chef de programme, notamment celles qui auront eu un impact sur l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree par les membres de son programme, tels que révélés par nos données.

Après la présentation des six cas, une huitième section présente une synthèse où nous exposons, par thème, ce qui ressort de notre analyse intercas des six cas étudiés. Ensuite, la neuvième section résume les principaux constats issus des deux groupes de discussion tenus dans le cadre de la démarche PCAO au CRE. Dans la dixième section, notre analyse intercas, combinée à la synthèse du macro-contexte organisationnel, aux principaux constats issus des groupes de discussion de la démarche PCAO et au contexte théorique, nous mène à la proposition d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services.

Dans le but d'alléger la lecture de ce chapitre de résultats, les propos émis en entrevues par les participants sont consolidés et illustrés par un nombre restreint de citations typiques, rencontrées à plusieurs reprises dans les données brutes.

1 MACRO-CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Tel qu'indiqué dans notre cadre de travail à la figure 5, la première section de ce chapitre traite du macro-contexte organisationnel, c'est-à-dire les différents facteurs qui ont pu influencer les chefs de programme dans le transfert de l'approche

humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au sein de leur programme respectif.

L'analyse des résultats a fait émerger quatre catégories de facteurs : a) les conditions préalables au projet de transfert, b) l'exemplarité comportementale de la direction, c) les initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans toute l'organisation, d) les initiatives de dissémination destinées spécifiquement aux chefs de programme. Nous déclinons donc la présente section en quatre parties.

La première partie traite des trois conditions préalables au projet de transfert : a) la culture organisationnelle du CRE, b) le climat organisationnel au moment du transfert, c) la disponibilité du personnel.

La deuxième partie aborde l'exemplarité comportementale de la direction dans le cadre du transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au CRE.

La troisième partie présente les initiatives utilisées par la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans l'organisation et les réactions du personnel à l'égard du projet de transfert. Nous avons divisé cette partie en cinq facteurs : a) les initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree, b) la participation du personnel à l'élaboration du projet de transfert, c) la réaction initiale du personnel à l'égard du projet de transfert, d) la réaction actuelle du personnel à l'égard du projet de transfert, e) l'impact des initiatives de dissémination destinées aux employés du CRE.

La quatrième partie rend compte des initiatives de dissémination destinées spécifiquement aux chefs de programme. Nous scindons cette partie en quatre facteurs : a) l'impact des initiatives de dissémination destinées aux chefs de

programme, b) les attentes de la direction envers les chefs de programme, c) le soutien de la direction, d) le soutien entre pairs

Nous terminons cette section par une synthèse du macro-contexte organisationnel

La description du macro-contexte organisationnel s'appuie sur les données recueillies en entrevues et lors des périodes d'observation de la chercheuse²⁷, ainsi que sur la documentation consultée. De plus, étant donné l'existence d'une littérature pertinente à notre objet d'étude, nous utilisons également les concepts provenant de notre cadre de travail

1.1 Conditions préalables au projet de transfert

Notre analyse des données nous a permis d'identifier trois conditions préalables au projet de transfert : la culture organisationnelle du CRE, le climat organisationnel au moment du transfert et la disponibilité du personnel. Ces conditions constituent les premiers facteurs du macro-contexte organisationnel qui ont pu influencer les chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans leur programme.

1.1.1 Culture organisationnelle du CRE

En résumé, la culture organisationnelle du CRE valorise le bien-être au travail, le sens de l'innovation et l'accès à l'information : des éléments hautement compatibles avec l'approche humaniste de gestion prônée par le modèle Planetree.

D'abord, la culture organisationnelle, telle que véhiculée officiellement au CRE, se caractérise par une vision humaniste de la gestion et des soins, centrée sur le

²⁷ Incluant les données recueillies lors des rencontres de philosophie de gestion, les rencontres de programme, les groupes de discussion tenus par le groupe Planetree et celles recueillies lors de la journée bilan des cadres en novembre 2005.

bien-être de la personne. Voici à ce sujet un extrait d'une entrevue réalisée auprès de la directrice générale du CRE par la revue *L'Actualité* :

- Ici, on laisse les gens exprimer leur stress. Et si un employé vit un moment difficile, on accepte d'alléger sa tâche de travail en la répartissant. Aussi, depuis mai, les patients, leurs proches et les employés peuvent se réfugier, lorsqu'ils en sentent le besoin, dans la salle Inukshuk. Deux intervenants du CRE ont conçu cette pièce propice à la méditation et à la réflexion.²⁸

Pour la direction du CRE, c'est en favorisant un climat de travail empreint de respect, d'ouverture et d'écoute que l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree peut s'opérer auprès de la clientèle. Dans une entrevue réalisée par *La Tribune*²⁹, les membres de la direction du CRE mentionnaient :

- Être à l'écoute, c'est par exemple aider un employé avec des problèmes d'organisation familiale à trouver une solution au lieu de le laisser simplement partir en congé de maladie. DIR-1³⁰

- On part du principe que les gens ayant choisi de faire carrière en santé et services sociaux veulent aider d'autres humains et il s'agit de leur fournir l'environnement en conséquence, pour stimuler cet esprit d'altruisme. DIR-3

La présence d'une culture centrée sur le bien-être au travail passe également par la participation du personnel, comme le souligne la directrice générale du CRE.

- Dans nos efforts pour promouvoir une culture du bien-être au travail, la participation du personnel est vite apparue comme une clé de

²⁸ Source : Cousineau, M.-E. (2006) Des soins plus humains. *L'Actualité*, 31(10), p. 52

²⁹ Source : Gougeon, F. (2005) Le personnel y trouve aussi son compte. *La Tribune*, 10 septembre 2005, A3.

³⁰ Nous avons codé nos sources de données en débutant par les lettres se rapportant à la fonction exercée par la source citée (DIR = direction, CP = chef de programme, CC = coordonnateur clinique, IN = intervenant, PS = personnel de soutien). Les numéros qui suivent les lettres du code ont été attribués aléatoirement et servent à identifier nos sources de données tout en préservant leur anonymat.

réussite à nos yeux. Voilà pourquoi nous accordons beaucoup d'importance à promouvoir la créativité, l'initiative, la responsabilité et l'engagement collectif ³¹

D'ailleurs, dans son plan d'organisation 2005-2008, la direction du CRE fait le pont entre l'approche humaniste et le sens de l'innovation qu'elle souhaite mettre de l'avant

- En mettant l'accent sur une approche humaniste et des initiatives innovatrices, nous visons à améliorer continuellement la qualité des services, des relations que nous entretenons et de l'ambiance générale de notre établissement ³²

D'une façon concrète, la direction du CRE a mis sur pied le concours Projets innovation, qui vise à reconnaître les idées novatrices du personnel et à en soutenir le développement ou la réalisation en accordant à l'initiateur (ou au groupe d'initiateurs) un budget spécifique à cette fin. Tout projet de nature clinique ou autre visant à améliorer la qualité des services à la clientèle du CRE peut être présenté dans le cadre de ce concours. Parmi les éléments qui sont pris en compte : aspect novateur, lien avec un des cinq principes directeurs de l'approche humaniste, apport d'un bénéfice tangible pour la clientèle ³³

Cette culture d'innovation semble être reconnue et appréciée par le personnel du CRE. En effet, dans le cadre de la participation du CRE au concours Défi Meilleurs Employeurs, les membres du personnel étaient invités à nommer des éléments qui font du CRE un employeur qui se distingue. Ils ont nommé les éléments suivants : un souci d'innovation, une ouverture devant des projets à développer, un lien direct entre la direction et le personnel, l'écoute, la transparence, une grande considération des forces du personnel et l'utilisation de ces forces, ainsi que le désir

³¹ Source : Poulin M. C. (2007) *Le bien-être au travail : Utopie ou gros bon sens? Objectif Prévention* 30(3), p. 26

³² Source : Plan d'organisation du CRE, 2005-2008 p. 4

³³ Source : Projets Innovation de retour *En 3D* 16 novembre 2005

de toujours offrir de meilleurs services³⁴. Ceci est aussi appuyé par les commentaires reçus lors des groupes de discussion tenus par l'organisation Planetree en septembre 2005. Voici à ce sujet les propos d'un chef de programme.

- J'aime travailler au CRE parce que j'ai le goût du défi, et le CRE est une organisation innovante. Tant pour la clientèle que pour le personnel, tous les efforts sont investis. CP-1

Un autre élément de la culture organisationnelle du CRE concerne l'importance accordée aux communications internes. À ce titre, le personnel du CRE semble très satisfait. C'est ce que confirment les résultats du sondage sur le climat organisationnel, mené au CRE en juin 2005, par le Conseil québécois d'Agrément³⁵.

Ce trait caractéristique de la culture du CRE constitue également une force soulevée lors des groupes de discussion tenus par l'organisation Planetree en septembre 2005. Dans leur rapport, les évaluateurs mentionnent qu'elles ont reçu très peu de plaintes au sujet des communications, ce qui est inhabituel selon leur expérience d'évaluation des établissements de santé. Selon elles, le CRE fait un excellent travail pour identifier les moyens appropriés pour faire circuler l'information dans l'établissement. Toutefois, pour les chefs de programme, cette abondance d'informations et de moyens de communications entraînent certaines difficultés de traitement et de diffusion³⁶.

- On est inondés d'informations. C'est dur de se tenir à jour, de la traiter, de se discipliner. On manque de temps. C'est dur de la transmettre, car on ne veut pas inonder le personnel. CP-5

³⁴ Sources : CRE (2006). *Valorisation ? Mobilisation ? Humanisation ?* Document inédit présentant la candidature du CRE aux Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux, édition 2005-2006

³⁵ Source : Rapport du Conseil québécois d'Agrément sur les résultats du sondage sur le climat organisationnel au CRE, 28 juin 2005

³⁶ Source : Traduction du rapport *Planetree Organizational Assessment*, Septembre 2005

- On est dans un dilemme où on reçoit beaucoup d'informations, qu'il faut prioriser. Les gens veulent avoir accès à de l'information priorisée, mais chaque personne a sa propre échelle de valeur, des attentes. CP-6

1.1.2 *Climat organisationnel au moment du transfert*

En ce qui a trait au climat organisationnel au moment du transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree, trois enquêtes de satisfaction effectuées en 2005 nous permettent de le qualifier de *favorable*.

La première enquête, menée en mars 2005 à l'occasion de la participation du CRE au concours Défi Meilleurs Employeurs, mesurait la satisfaction du personnel à l'égard de la gestion du capital humain. Au total, 140 employés sur 284 ont participé à l'enquête sur une base volontaire. Le CRE s'est distingué par la mobilisation de son personnel, avec une note de 4,32/5 pour la dimension de l'engagement productif, qui mène à l'atteinte des résultats fixés par l'organisation. Les employés ont aussi évalué positivement la qualité de la supervision (4,17), l'environnement de travail (4,07) et l'établissement en tant que citoyen (4,15)³⁷.

La seconde, menée en juin 2005, sondait le climat organisationnel et constituait la première étape de la démarche du CRE en vue d'obtenir l'Agrément. Le questionnaire utilisé par le Conseil québécois d'Agrément pour ce sondage comprend une série d'énoncés en lien avec six indicateurs qui témoignent de la mobilisation du personnel et qui servent à mesurer la qualité du climat organisationnel. Les répondants sont invités à porter un jugement pour chacun des énoncés en termes de degré d'accord ou de désaccord, sur une échelle de 0 à 10. Le CRE s'est distingué par son taux de participation bien au-delà de celui de la moyenne des établissements de

³⁷ Source : CRE (2006). *Valorisation? Mobilisation ?... Humanisation!* Document inédit présentant la candidature du CRE aux Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux, édition 2005-2006.

son groupe³⁸. En effet, 196 employés sur 269 ont répondu au sondage sur une base volontaire, ce qui correspond à un taux de réponse global de 72,9%. Les résultats du CRE se sont également révélés supérieurs à ceux des autres établissements du réseau de la santé et des services sociaux, et ce, pour les six indicateurs du sondage. C'est à l'indicateur *Réalisation* que les employés ont exprimé les taux de satisfaction les plus élevés. Cet indicateur fait référence aux besoins les plus élevés d'un individu. Les employés les plus créatifs recherchent, dans leur environnement de travail, des occasions de changer des choses, d'innover, d'inventer et de créer. Ceci coïncide avec la culture d'innovation valorisée par la direction du CRE.

La dernière évaluation s'inscrivait dans le cadre du diagnostic organisationnel dirigé par l'organisation Planetree et portait sur la perception des membres du personnel en regard à leur expérience de travail au CRE. Au total, les évaluatrices ont tenu 11 groupes de discussion, du 12 au 15 septembre 2005, auprès de 45 employés exerçant différentes fonctions et provenant de divers secteurs du CRE ainsi qu'auprès de 120 clients du CRE. Dans leur rapport, les évaluatrices de l'organisation Planetree ont dit des employés rencontrés en groupes de discussion : « Ce groupe est sans aucun doute le plus uni et le plus positif que nous n'ayons jamais rencontré parmi les groupes de discussion d'évaluation des soins de santé autour du monde »³⁹. Les commentaires les plus positifs des employés concernaient notamment le dévouement, le professionnalisme et la créativité du personnel, la visibilité et la transparence de la direction, le dynamisme de l'organisation, l'autonomie dans la prise de décision, l'équilibre travail-famille et le respect entre les membres du personnel.

D'une certaine façon, cette évaluation par l'organisation Planetree peut être considérée comme un diagnostic formel à travers lequel des externes sont venus apprécier la forte compatibilité entre la culture du CRE et l'approche humaniste de

³⁸ Source Rapport du Conseil québécois d'Agrément sur les résultats du sondage sur le climat organisationnel au CRE. 28 juin 2005

³⁹ Source Traduction du rapport *Planetree Organizational Assessment*, Centre de réadaptation Estrie, Septembre 2005

prônée par le modèle Planetree : un facteur propre à favoriser l'absorption de cette approche par le personnel du CRE.

1.1.3 *Disponibilité du personnel*

Lors de nos entrevues, nous avons demandé aux répondants : qu'est-ce qui pourrait menacer l'implantation de l'approche humaniste au CRE? Les principaux obstacles mentionnés faisaient référence à la disponibilité du personnel.

D'abord, plusieurs répondants ont mentionné être déjà préoccupés par leur difficulté à offrir des soins aux patients actuels et par la tension que produit chez eux le fait de ne pas pouvoir servir ceux sur la liste d'attente. Les propos de cet intervenant illustrent bien cette préoccupation.

- Comment être humain avec les patients qu'on a puis répondre à leurs besoins quand on sait qu'il y en a d'autres qui attendent [...]. La liste d'attente est là, mais c'est le budget, c'est la quantité de personnes qu'ils peuvent engager, les personnes ressources. [...] C'est sûr que c'est un obstacle. IN-2

Ils ont également affirmé manquer de temps pour être en mesure d'implanter pleinement des pratiques de soins humanistes étant donné le nombre de clients dont ils ont la responsabilité, tel que l'a souligné cet intervenant.

- Ça reste que la surcharge de travail qu'on a, ça peut être difficile de rendre un soin toujours pleinement humain, dans tout ce que ça demande au niveau de créer un contact, de prendre le temps [...]. Parce que, la travailleuse sociale au Griffin, [...] son *caseload*, [...] c'est 16 patients, alors qu'ici, ça peut être 30, 40, 45 [...]. C'est facile de t'investir dans du temps quand tu as du temps justement. IN-22

De plus, certaines personnes ont mentionné qu'il était difficile d'être partie prenante de la démarche en raison de la multiplication de projets concomitants un peu partout dans l'organisation, tel que mentionné par ce coordonnateur clinique.

- Il y a beaucoup, beaucoup d'instances, de comités; la boîte est quand même très structurée. Je pense qu'il devrait y avoir une attention très particulière pour ne pas disperser les énergies, qu'il y ait vraiment une stratégie qui soit très, très, très... je dirais suivie. C'est vrai qu'il y a plein d'actions de tous bords. Le danger, c'est que ce soit dispersé; le danger, c'est que ce soit dilué. Je pense que ça prend un bilan systématique de ce qui se fait actuellement. CC-5

Cette préoccupation a également fait surface dans les groupes de discussion lors du diagnostic organisationnel effectué par l'organisation Planetree, en septembre 2005. Les propos suivants d'un coordonnateur clinique expriment cette impression d'essoufflement ressentie par plusieurs employés.

- La direction mène beaucoup de choses de front. Des fois, c'est trop vite. On n'a pas le temps d'intégrer les buts, de consolider, de s'approprier, de se remettre en question et de réajuster les choses. C'est des projets très intéressants, mais on en mène large en même temps et on a nos réalités. CC-4

Nous pouvons ici faire un lien avec la culture organisationnelle du CRE, où l'innovation occupe une place de choix. Il est possible que ce trait caractéristique de la culture du CRE soit parfois lourd à porter pour les employés, qui se sentent un peu essoufflés par le rythme de déploiement des nombreux projets innovateurs valorisés par la direction.

Somme toute, les propos des répondants indiquent que la disponibilité du personnel représente une condition préalable importante pour assurer le succès du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. En effet, si les membres du personnel sont déjà surchargés de travail et que plusieurs projets se

chevauchent dans l'organisation, ils risquent d'avoir de la difficulté à se consacrer au projet de transfert.

1.2 Exemplarité comportementale de la direction

La deuxième partie du macro-contexte organisationnel présente la perception des répondants à l'égard de la direction dans le cadre du transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE. Lors de nos entrevues, plusieurs répondants ont admis avoir une nouvelle perception de la direction depuis le début du transfert. Ils ont entre autres noté un plus grand souci face à la rétention du personnel, ainsi qu'une reconnaissance des liens étroits entre la satisfaction de la clientèle et celle des employés. Les propos de cet intervenant mettent en lumière cette perception.

- Mon impression, c'est un certain changement d'attitude globalement observé de la part de la direction [...]. Depuis un an environ, il y a deux phénomènes qui je pense sont clairement identifiables. Le premier, c'est la pénurie prévue d'intervenants. Ça m'apparaît de plus en plus une conscience aiguë de la part de la haute direction [...]. Puis l'autre aspect, c'est l'approche des valeurs humaines où est-ce qu'on vise une certaine satisfaction autant de la part des clients que des employés, la réciprocité de satisfaction [...]. On le retrouve ça aussi dans leurs textes alors qu'avant, on ne retrouvait pas ce genre de réciprocité là. Là, on voit l'importance d'un plus grand respect des intervenants pour qu'ils restent puis qu'ils soient contents. IN-6

Dans la même veine, plusieurs répondants ont mentionné que la direction semblait se soucier encore davantage de leur bien-être, à la fois dans leur vie professionnelle et personnelle.

- Je trouve que la directrice générale et nos cadres nous considèrent encore plus. Ils nous considéraient déjà beaucoup. J'ai toujours trouvé qu'on avait un beau climat de travail, mais je trouve qu'ils sont encore plus soucieux de notre bien-être comme employés. IN-3

De plus, les gestes posés par la direction dans le transfert de l'approche humaniste ont su apporter de la cohérence entre ce qui était demandé aux employés

envers la clientèle et la façon dont ils étaient traités par la direction, comme l'ont indiqué cet intervenant et ces deux coordonnateurs cliniques.

- Je sens la volonté de la direction de prendre soin de son personnel. Les déjeuners existaient avant l'arrivée de l'humanisation, mais on sent que c'est plus vrai. [...] Je trouve que ça fait partie de la démarche. Tu ne peux pas avoir un langage et pas les gestes conséquents. IN-14

- Ils veulent beaucoup. C'est clair. Ça leur tient à cœur, parce qu'ils ont l'air de prendre les moyens, le temps. [...] C'est un soutien dans le modèle aussi. [...] Ils me donnent un modèle par leurs actions. CC-3

- J'ai remarqué que l'attitude du comité de direction est [...] plus sensible à des aspects qui sont tirés de cette philosophie là. [...] On dirait que le fait d'avoir comme mandat d'implanter ça, c'est comme si on intègre ça personnellement. D'ailleurs, ça fait partie de la démarche, de voir que tout le monde devient un peu plus humaniste [...]. C'est à tous les niveaux que ça doit transparaître. J'ai observé que ça transparaît dans l'attitude de la direction, ce qui est très positif. Puis ça devient cohérent. Il y a une espèce de congruence. CC-5

Ces extraits d'entrevues viennent appuyer le courant de recherche sur l'exemplarité comportementale, qui souligne l'importance de l'alignement perçu entre les paroles et les actions de la direction pour susciter la confiance et l'engagement nécessaires dans un projet d'envergure. Le témoignage de cet intervenant en fournit d'ailleurs un exemple éloquent.

- Ce qui a le plus d'impact pour moi, c'est quelqu'un qui donne l'exemple; c'est quelqu'un que, quand il nous annonce quelque chose, il le fait. [...] Ça fait que moi, j'ai le goût de faire pareil, puis ce que ça l'a comme impact sur moi, c'est que je développe un sentiment d'appartenance avec mon lieu de travail, ce que j'avais pas ici, puis que je développe de plus en plus. IN-10

Signalons toutefois que certains répondants ont souhaité que la direction soit encore plus visible auprès des employés pour, entre autres, reconnaître leur travail de façon informelle, tel que l'a suggéré ce coordonnateur clinique.

- On ne les voit pas beaucoup. Peut-être qu'ils pourraient prendre le temps de passer nous saluer de temps en temps. CC-1

Pour sa part, la direction s'est révélée elle aussi consciente de son rôle d'exemple dans le transfert de l'approche humaniste au CRE.

- Les employés sont plus exigeants envers nous. [...] On leur a fait une liste de 100 comportements auxquels on devrait s'attendre dans un milieu humaniste. [...] Alors, ils s'y attendent de notre part également. Donc, il faut livrer la marchandise! DIR-2

1.3 Initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree et réactions du personnel à l'égard du projet de transfert

La troisième partie du macro-contexte organisationnel présente les initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans l'organisation et les réactions du personnel à l'égard du projet de transfert. Nous avons divisé cette partie en cinq facteurs : les initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree, la participation du personnel à l'élaboration du projet de transfert, la réaction initiale du personnel à l'égard du projet de transfert, la réaction actuelle du personnel à l'égard du projet de transfert et l'impact des initiatives de dissémination destinées aux employés du CRE.

1.3.1 *Initiatives de la direction pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree*

Bien que le projet de transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree ait été initié par la direction du CRE, celle-ci a toutefois élaboré et déployé plusieurs initiatives pour assurer la dissémination de cette approche dans toute l'organisation. Globalement, ces initiatives visaient à informer l'ensemble du personnel, à échanger avec les employés et à recueillir leurs préoccupations à l'égard du projet de transfert. Le tableau 3 présente les initiatives élaborées et mises en œuvre entre février 2004 et

octobre 2005 par la direction pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans toute l'organisation ainsi que les principaux objectifs visés par ces initiatives⁴⁰.

Rappelons que nos entrevues semi-directives ont été effectuées à l'automne 2005, soit un an après le début des initiatives déployées par la direction du CRE pour disséminer l'approche humaniste.

⁴⁰ Sources CRE (2006). *Valorisation? Mobilisation ? . Humanisation!* Document inédit présentant la candidature du CRE aux Prix d'excellence du réseau de la santé et des services sociaux, édition 2005-2006. Annexe 1 de notre guide d'entretien semi-directif (voir annexe B).

Tableau 3

Initiatives élaborées et mises en œuvre par la direction du CRE pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans toute l'organisation

Initiatives	Date	Principaux objectifs visés
Réflexion de la direction, avec les chefs de programme, sur les attitudes et les comportements à adopter pour favoriser l'émergence d'une culture humaniste	févr à juillet 2004	Améliorer la qualité des relations interpersonnelles au sein du personnel Concevoir des répertoires d'attitudes et de comportements de gestion humaniste Faciliter les liens avec les actions et les valeurs déjà en place au CRE
Assemblée annuelle – Théâtre forum (présentation de pièces de théâtres sur les attitudes et les comportements humanistes)	oct 2004	Lancer pour les employés la démarche d'identification des attitudes et comportements humanistes illustrant les sept indicateurs retenus Illustrer l'importance des attitudes et comportements
Évaluation par les employés des attitudes et des comportements de leur gestionnaire	nov 2004	Se doter d'un portrait organisationnel pour en dégager des pistes d'amélioration de groupe et individuelles
Forum du personnel, incluant une conférence de Mme Laura Gilpin, directrice générale de l'organisation Planetree, ainsi que des ateliers sur les attitudes et les comportements humanistes	févr 2005	Lancer la vision Personnaliser ce que représente l'humanisation et mettre davantage en contexte la démarche Valider les répertoires d'attitudes et de comportements humanistes destinés à l'évaluation des relations interpersonnelles Provoquer la réflexion individuelle et l'engagement personnel envers la démarche
Visite, par les chefs de programme, de trois établissements Planetree, incluant l'Hôpital Griffin au Connecticut	mai 2005	Favoriser l'intégration des concepts par les chefs de programme Faciliter l'identification d'activités d'application de l'humanisation dans chacun des programmes Permettre de détailler les avantages et les obstacles pour les programmes
Conférence du Dr Steven Horowitz, cardiologue et porte-parole de l'organisation Planetree	juin 2005	Permettre des échanges entre les employés du CRE et un médecin ayant vécu différentes expériences d'implantation de philosophie humaniste
Activité de sensibilisation au modèle Planetree à un groupe de 12 employés de divers secteurs du CRE et visite de l'Hôpital Griffin au Connecticut	sept 2005	Favoriser l'intégration des concepts par des personnes représentant les différents groupes d'influence au CRE Permettre de détailler les avantages et les obstacles pour chacun des groupes Voir des environnements humains et physiques conçus selon les principes humanistes
Évaluation organisationnelle par l'organisation Planetree (groupes de discussion)	sept 2005	Diagnostic organisationnel formulation de recommandations par l'organisation Planetree

1.3.2 Participation du personnel à l'élaboration du projet de transfert

Afin de connaître la nature de la participation du personnel à l'élaboration du projet de transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE, nous avons demandé aux répondants lors de nos entrevues : à quel moment et dans quel contexte avez-vous entendu parler pour la première fois de l'approche humaniste, supportée depuis 2004, par le modèle Planetree?

Pour la majorité des non-cadres et des coordonnateurs cliniques, la visite de Madame Laura Gilpin, directrice générale de l'organisation Planetree, en février 2005, a semblé être le point de départ. Les propos qui suivent ont été recueillis auprès d'un intervenant.

- Le Forum, où Mme Gilpin justement est venue nous parler de cette approche là, des bienfaits de l'humanisation des soins, de comment ça peut se faire [...]. Moi c'est la première fois que j'en ai entendu parler [...]. Je sais qu'il y avait des courants quand même au Centre, mais je n'avais jamais été intégré comme tel dans ce mouvement là. IN-22

Pour les cadres et l'équipe de direction, le démarrage remontait à plus loin, comme mentionné dans la section sur la problématique managériale. Pour plusieurs d'entre eux, ce projet était une initiative de la directrice générale et se voulait une manière d'intégrer l'approche d'humanisation des soins (*human caring*) à l'ensemble de la gestion de l'organisation.

- C'était le *human caring*, qui est une philosophie de soins vraiment en émergence au niveau des soins infirmiers, qui a été conçue [...] il y a déjà une quinzaine d'année aux États-Unis. Mais au niveau du Québec, ça fait à peu près quatre ans qu'on en entend parler [...]. Vous ne pouvez pas installer le *human caring* seulement au niveau des soins. Si vous voulez vraiment que ça marche au niveau des soins, il faut que ce soit transversal et que ça teinte l'ensemble de votre philosophie de gestion pour l'ensemble de vos intervenants. DIR-2

1 3.3 *Réaction initiale du personnel à l'égard du projet de transfert*

Après avoir demandé aux répondants à quel moment ils avaient entendu parler de l'approche humaniste inspirée de Planetree pour la première fois, nous avons voulu connaître leurs réactions à ce moment à l'égard du projet de transfert. Les réactions initiales face au projet ont été majoritairement favorables, souvent parce que le répondant considérait l'approche humaniste comme le modèle intégrateur, manquant au CRE. L'extrait suivant tiré d'une entrevue avec un intervenant résume bien les réactions positives exprimées.

- Bien moi personnellement, j'ai accueilli très positivement l'approche. Je trouvais ça intéressant. La perception que j'avais, c'est qu'il y avait un manque d'unité. Il manquait des morceaux dans le puzzle, c'était pas complet, il manquait un gros chapeau. L'approche qui était basée sur les valeurs humaines [...] pouvait faire ça. IN-6

D'autres intervenants ont mentionné que le modèle Planetree correspondait à leurs valeurs et qu'ils étaient fiers de participer à une telle démarche. Ils y voyaient également l'engagement formel de la direction de prendre soin des employés et de les appuyer dans leurs projets d'amélioration des soins à la clientèle.

- Bien justement, je trouvais que selon mes valeurs, c'était bien [...]. Je trouvais que ça pouvait me rejoindre puis pour les clients eux-mêmes, je pense que c'est une très bonne approche. IN-20

- J'étais très fier de travailler pour le CRE puis pour moi, ça allait de soi. C'était là avant, mais là c'était comme : ils prennent l'engagement devant les employés, devant peut-être les médias à dire : « Écoutez, on s'engage officiellement à avoir vraiment cette préoccupation là, cette philosophie là pour tout le monde. » Donc, pour moi, ça donnait aussi la place aux employés d'aller [...], de négocier des choses, de s'entretenir avec les employeurs sur cette base là et de proposer des choses sur cette base là. Alors c'est comme si ça officialisait quelque chose que personnellement je sentais dans mes rapports avec les employés et avec les employeurs. IN-4

Toutefois, plusieurs répondants ont affirmé avoir eu des réactions mitigées au début du projet, notamment à l'égard de l'applicabilité du modèle Planetree au secteur public, comme l'a souligné cet intervenant.

- On a dit . ouais c'est beau, mais c'est quand même en milieu privé C'est pas facilement applicable comme ça ici, il y aurait des choses qu'on pourrait adopter, mais d'autres qui sont des grands rêves en couleurs. Il ne faut pas s'illusionner avec les moyens budgétaires qu'on a, alors qu'on parle qu'on a de la misère à engager du personnel, ça serait pas possible ici au secteur public. IN-11

D'autres, comme ce coordonnateur clinique, ont exprimé une certaine incompréhension à l'égard de ce que cette approche représentait vraiment et se sont questionnés sur sa valeur ajoutée, se considérant déjà humains par leur profession.

- Je pense qu'au départ, je ne comprenais pas trop ce que ça rajoutait de plus. C'était [...] un peu mitigé comme réaction. Puis quand les gestionnaires sont allés visiter, encore là, c'était mitigé parce que ce que je retenais, c'est que les murs étaient beaux [. .]. Puis, humaniste pour moi, ça me fait dire humain, puis on travaille avec des humains en souffrance, ça fait que j'espérais qu'on était déjà assez humanisés [..]. C'est là que j'avais pas trop compris le plus. CC-3

Certains se sont dits inquiets quant à son implantation et à l'énergie que cela allait exiger du personnel, tel que souligné par ce membre du personnel de soutien.

- Il y a encore du temps qui est demandé à un peu tout le monde à part des tâches qu'on a dans notre quotidien PS-2

1.3.4 *Réaction actuelle du personnel à l'égard du projet de transfert*

Avec le temps, les réactions face au projet sont demeurées majoritairement favorables C'est ce que nous avons constaté en posant la question suivante aux

répondants : quelles sont vos réactions actuellement à l'égard de l'implantation des pratiques humanistes de gestion et de soins au CRE?

Pour plusieurs, la démarche d'humanisation s'est avérée un moyen de légitimation d'attitudes déjà présentes et un tremplin pour aller plus loin dans leurs actions humanistes. Les propos qui suivent d'un coordonnateur clinique et d'un intervenant représentent bien cette perception :

- C'est comme si je me sentais supporté dans ma philosophie, que c'est correct qu'on prenne le temps des fois de jaser entre intervenants ou de souligner l'anniversaire de quelqu'un. CC-2

- Moi, ça me confirme dans ce que je faisais. J'avais déjà aménagé un local avec un éclairage tamisé et des affiches. Donc, je me dis que je vais pouvoir m'appuyer sur ça pour continuer. IN-2

De son côté, la direction du CRE a estimé que le virage humaniste avait favorisé l'engagement du personnel, grâce entre autres aux différents comités formés pour actualiser divers projets en lien avec les cinq principes directeurs de l'approche humaniste :

- Il y a de plus en plus de personnes qui nous disent : « Moi, j'aimerais ça embarquer là-dedans ». Pour moi, c'est un changement parce qu'il y a deux ou trois ans, on avait de la difficulté à mobiliser nos gens. Ce qu'on entendait parler beaucoup, c'était la charge de travail : « On a trop de listes d'attente, trop d'usagers ». Maintenant, c'est encore nommé, mais ça ne prend plus toute la place. DIR-2

- On laisse de plus en plus de projets partir des employés. Et des idées créatrices, ils en ont, comme le projet sur la spiritualité. On voit des employés qui ont dépassé le stade du travail, qui sont rendus à mettre [] leur empreinte dans l'établissement. DIR-3

Quant aux réactions mitigées, elles concernaient surtout la crainte que la démarche d'humanisation mène à une certaine exagération de la part du personnel, comme l'indique ce coordonnateur clinique :

- Il y en a qui sont bien avec ça les petits massages sur chaise. Moi, je suis payé pour venir travailler ici, puis je veux que ce soit agréable, mais [...] je n'ai pas de besoin de tout ça. Je sais que pour d'autres, c'est important, mais ma crainte, c'est ça, je ne veux pas qu'on verse là-dedans, [...] parce que moi, ce n'est pas ça dont j'ai besoin. J'ai besoin qu'on me reconnaisse dans ce que je fais. J'ai besoin d'avoir du fun au travail. J'ai besoin de pouvoir dire ce que j'ai à dire sans que ça fasse un drame. C'est ça pour moi l'approche humaniste. CC-1

Les membres de la direction ont effectivement eu l'impression que l'approche humaniste avait augmenté les attentes et les exigences du personnel.

- Nos gens deviennent plus exigeants ou bien c'est leur niveau d'exigence qui change. On entend : « C'est pas très humain. C'est pas très Planetree. » Il arrive que certains prennent ça au pied de la lettre en disant : « Maintenant, on est humaniste, alors tout ce que je demande, il faut qu'ils me le donnent. » DIR-2

Les chefs de programme ont eux aussi abondé dans ce sens. Lors d'une discussion à ce sujet pendant la réunion du comité de philosophie de gestion le 27 mars 2006, ils affirmaient avoir de la difficulté à encadrer les demandes de leur personnel depuis l'arrivée de l'approche humaniste.

- C'est comme si on ne peut plus mettre de cadre, de limites, depuis qu'on est dans l'approche humaniste. CP-6

Une autre préoccupation soulignée par les répondants référait au manque de temps pour bien s'approprier l'approche humaniste afin de l'intégrer dans leur pratique. Cette préoccupation est illustrée par les propos de cet intervenant.

- Quand on a des projets qu'on veut mettre sur pied, il faut se réserver du temps. Le temps est limité. Pour développer des nouvelles façons de faire, comment intervenir, il faut aussi avoir un petit peu de temps. Il faut investir un peu de temps aussi dans ce processus [...]. Ça fait qu'on ne s'en sort pas vraiment. Puis le temps qu'on a qui est limité par les *case loads*, la charge de travail, les contraintes, ça fait qu'il faut jongler avec tout ça, ce qui fait que c'est un peu difficile. IN-24

Les répondants se sont également dits préoccupés par la rapidité du changement. Ils souhaitent avoir des temps d'échange et de réflexion afin d'identifier des moyens pour intégrer l'approche humaniste dans leur pratique auprès de la clientèle, comme l'a indiqué cet intervenant.

- Il va falloir qu'ils nous donnent du temps pour qu'on change des choses, pour qu'on intègre mieux cette façon là. Dans l'avenir, qu'on ait des temps pour en discuter, puis de savoir comment l'intégrer, je pense que ça va être important qu'ils nous donnent ça. IN-3

Le fait que les non-cadres aient été mis dans le coup plus tard que les cadres peut expliquer qu'ils n'aient pas eu autant de temps pour s'approprier l'approche humaniste. En effet, plusieurs d'entre eux ont exprimé une certaine confusion quant aux étapes à réaliser et au suivi de ce qui était accompli, laissant place à une impression de dispersion et un besoin de lignes directrices claires, tel qu'exprimé par cet intervenant.

- Peut-être que l'action de la direction, c'est de travailler sur ce projet là, go go go, mais notre réalité, ce n'est pas leur réalité [...]. Si ce n'est pas plus digéré, orienté, je ne suis pas sûr que les gens vont se l'approprier. [...] Parce qu'il y a plein de projets : Planetree, Learning History, questionnaire, spiritualité. Est-ce que ça fait partie de Planetree? [...] C'est comme tout éclaté pour moi. IN-14

Enfin, un certain nombre de répondants se sont questionnés à l'égard des motivations réelles de la direction d'entreprendre un tel projet. La crise vécue au CRE en 1997 semblait avoir laissé certaines personnes méfiantes. Quelle est la motivation réelle de la direction? Est-ce seulement pour bien paraître ou pour se distinguer? Est-ce pour indirectement justifier des réductions de coûts? Les extraits suivants tirés d'entrevues auprès de deux intervenants illustrent bien ces questionnements.

- Des fois, ça me laisse cette impression là que le Centre cherchait une façon de se distinguer pour vraiment rester unique. Ça me désempale un peu, mais je ne veux pas trop m'y attarder. IN-13

- Alors, si ça vient qu'à dire, on veut être les meilleurs, on veut cette approche-là parce qu'on serait les seuls [...]. Si ce message-là venait qu'à s'amplifier, il y en a un paquet qui débarqueraient. IN-11

Face à ces multiples préoccupations, un bon nombre de répondants souhaitaient que la direction mette sur pied un comité d'implantation et élabore un plan d'action, des priorités et une rétroaction régulière quant à l'avancement des réalisations. Plusieurs désiraient être guidés davantage quant à ce qui était concrètement requis de leur part. Ils réclamaient l'implantation rapide de moyens concrets pour actualiser la démarche par opposition aux nombreuses discussions et réunions portant sur les aspects philosophiques de l'approche humaniste. Ils souhaitaient également avoir des temps d'échange pour identifier ensemble les meilleures façons de traduire le modèle Planetree dans leurs pratiques auprès de la clientèle du CRE.

- On peut avoir de belles idées, mais comment appliquer des choses très concrètement. [...] Je veux pas que ça reste juste à un niveau conceptuel [...]. Pour ça, il faut probablement y réfléchir, avoir des temps d'échange, puis essayer des choses et faire un retour. IN-3

1.3.5 *Impact des initiatives de dissémination destinées aux employés du CRE*

Nous terminons cette troisième partie du macro-contexte organisationnel en résumant, dans le tableau 4, les résultats de notre recherche en ce qui concerne l'impact perçu par les répondants des initiatives de dissémination destinées aux employés du CRE. Nous avons classé les initiatives en ordre décroissant selon leur impact.

Nous n'aborderons pas ici les initiatives destinées aux chefs de programme, car elles font l'objet de la prochaine partie du macro-contexte organisationnel.

Tableau 4
Impact des initiatives de dissémination destinées aux employés du CRE

Initiatives	Impacts perçus par les répondants
Forum du personnel, incluant une conférence de Mme Laura Gilpin, directrice générale de l'organisation Planetree, ainsi que des ateliers sur les attitudes et les comportements humanistes	Impact élevé ➤ Cette activité d'une journée, incluant des échanges, des activités d'apprentissage expérientiel et la conférence inspirante de Mme Gilpin, a favorisé <ul style="list-style-type: none"> • Engagement du personnel envers l'approche humaniste au CRE • Prise de conscience et réflexion du personnel à l'égard de leurs attitudes et comportements • Appropriation de l'approche humaniste • Réflexion en petits groupes sur les façons de mettre en pratique l'approche humaniste au CRE
Activité de sensibilisation au modèle Planetree à un groupe de 12 employés de divers secteurs du CRE et visite d'un hôpital désigné Planetree, l'Hôpital Griffin au Connecticut	Impact élevé ➤ Les activités d'apprentissage expérientiel et la visite d'un hôpital Planetree ont favorisé <ul style="list-style-type: none"> • Engagement des 12 employés envers l'approche humaniste au CRE • Appropriation de l'approche humaniste et mise en pratique des connaissances acquises
Assemblée annuelle – Théâtre forum (pièces de théâtres sur les attitudes et comportements humanistes)	Impact moyen <ul style="list-style-type: none"> • Lancement de l'approche humaniste au CRE • Réflexion sur les attitudes et les comportements humanistes entre collègues
Évaluation organisationnelle par l'organisation Planetree (groupes de discussion)	Impact moyen <ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience des éléments à corriger et réflexion collective pour trouver des idées d'amélioration • Étape qui donne de la crédibilité à la démarche
Conférence du Dr Horowitz, cardiologue et porte-parole de l'organisation Planetree	Impact faible <ul style="list-style-type: none"> • Contenu répétitif • Présentation morne

À la lecture du tableau 4, les initiatives de dissémination qui semblent avoir eu le plus d'impact ont deux points en commun. D'abord, elles ont permis aux employés de *vivre* l'approche humaniste à travers des activités d'apprentissage par l'expérience et d'en discuter ensemble afin de réfléchir aux façons de la mettre en pratique au CRE. Deuxièmement, elles leur ont permis de constater *de visu* les façons d'incarner l'approche humaniste (conférence de Mme Gilpin) et d'en appliquer les principes dans une organisation (visite de l'hôpital Griffin).

1 4 **Impact des initiatives de dissémination destinées aux chefs de programme, attentes de la direction, soutien de la direction et des pairs**

La quatrième partie du macro-contexte organisationnel présente l'impact des initiatives de dissémination destinées spécifiquement aux chefs de programme, les attentes de la direction envers les chefs de programme, le soutien de la direction, ainsi que le soutien entre pairs.

1 4.1 *Impact des initiatives de dissémination destinées aux chefs de programme*

Tel que mentionné au tableau 3, la direction du CRE a déployé deux initiatives de dissémination destinées aux chefs de programme dans le cadre du transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE : la démarche de réflexion-évaluation sur les attitudes et les comportements de gestion humanistes et la visite des trois établissements Planetree.

D'une part, les chefs de programme ont beaucoup apprécié la démarche de réflexion-évaluation des attitudes et comportements de gestion humanistes effectuée en 2004. En effet, dans nos entrevues avec eux, cette initiative de la direction a été mentionnée par tous les chefs de programme comme étant l'une des initiatives ayant le plus contribué à influencer leurs comportements en regard à l'approche humaniste. Elle leur a permis de prendre davantage conscience des attitudes et des comportements de gestion humanistes, de se les approprier et, pour certains, de les mettre en pratique dans leur gestion quotidienne. Voici à cet effet trois extraits de nos entrevues avec les chefs de programme.

- Les réflexions qu'on a faites ensemble, les cadres intermédiaires et les cadres supérieurs [...] pour déterminer c'était quoi les attitudes puis les comportements qu'on trouvait importants d'avoir ici au Centre. Pour moi, ça a été comme une sensibilisation, puis tu sais quand on parlait tantôt de les intégrer, de se les approprier. . Pour moi, cet exercice là a été, je pense, favorable parce que c'est comme si c'est devenu plus tangible, plus clair aussi. CP-4

- Nos discussions à propos des comportements et attitudes à avoir avec nos intervenants, c'est surtout ça qui m'a fait dire : « Ben là, je vais arrêter de juste le penser, je le fais! » [...] Il y a des choses là-dedans qui m'ont amené à m'arrêter un peu plus, à essayer de mettre plus d'accent sur des choses que je faisais moins, que je voulais faire, mais que j'étais toujours occupé. CP-3

- Moi, j'en ai parlé ouvertement avec mes équipes : « Qu'est-ce que je peux faire davantage? » D'entrée de jeu, il n'y avait pas de grands changements à apporter, sauf une présence qui était manquante [...]. Ça, c'était un besoin vraiment qui était sorti de mes équipes. CP-2

D'autre part, la visite des chefs de programme aux trois établissements Planetree, en mai 2005, s'est avéré une source importante d'inspiration, qui a suscité leur engagement envers l'approche humaniste. En effet, tous les chefs de programmes ont mentionné l'impact positif de cette initiative de la direction sur leurs comportements envers leur personnel.

- Quand on est parti ensemble l'équipe de gestionnaires, c'est sûr que ça a été très stimulant [...] de voir, d'entendre parler les gens là-bas, de voir la dynamique que ça a créé dans les organisations. CP-1

De plus, cette initiative a permis aux chefs de programmes de se mettre au diapason de la direction.

- Au niveau de la direction, j'ai apprécié beaucoup qu'ils m'aient permis d'aller là, parce qu'eux, quand ils sont revenus (du congrès Planetree), on les avait trouvé un peu flyés, tu sais. Ça m'a permis de mieux les comprendre, de comprendre leur enthousiasme. [...] Ça m'a permis d'échanger avec eux. CP-6

Les chefs de programme ont également reconnu la valeur de l'approche humaniste en visitant l'hôpital Griffin.

- C'est sûr qu'au Griffin, quand on est arrivé là, il y avait une coche différente. [...] Tu te dis : « Si j'avais des soins à recevoir, j'aimerais que ce soit dans cette ouverture là, dans cette qualité là. » CP-2

Ces visites leur ont aussi permis de prendre conscience de ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste et de légitimer leurs pratiques actuelles, leur permettant ainsi d'identifier les améliorations possibles et de jouer un rôle plus actif auprès de leur personnel dans l'appropriation de l'approche.

- C'est pas récent qu'on les consulte nos employés. [...] On leur demande leur avis. Ils sont sur plein de comités, même les usagers. Ça fait que ce que ça m'a permis vraiment, c'est de se confirmer dans nos bons coups puis aussi de voir la place à l'amélioration. CP-6

- On a compris qu'il y a bien des affaires qu'on fait déjà, mais nommons-les, mettons de l'emphase dessus [...]. Puis on peut se questionner sur qu'est-ce qu'on peut faire de plus. [. .] Il y a plusieurs déclics qui se sont faits quand je suis revenu de là-bas. CP-2

De leur côté, les employés ont senti que cette occasion de voir l'application concrète de l'approche humaniste avait inspiré les chefs de programme et avait suscité leur engagement envers le projet de transfert.

- Ce qui m'a le plus frappé, c'est l'influence de ces visites-là sur les chefs de programme [...]. L'impression générale, c'est que ça les avait nourris, ça les avait inspirés. Tu sentais qu'ils étaient contents. Ça donnait une certaine impulsion [. .] Il y avait quelque chose qui passait, puis ça avait allumé un moteur de quelque chose. IN-6

Certains employés ont même perçu des changements dans les pratiques de gestion de leur chef de programme à la suite de la visite des trois établissements Planetree.

- En revenant, il y avait un courant nouveau qu'il a apporté, au niveau des façons de faire des centres là-bas, du climat, de l'atmosphère, de l'environnement. IN-22

- Il est revenu emballé de la visite au Griffin [. .] Il a commencé à mettre en place des moyens de communication plus réguliers, ses appels au moins une fois par semaine pour nous transmettre les messages de la semaine IN-10

Tout au long du projet de transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE, la direction a tenu des rencontres mensuelles de philosophie de gestion avec les chefs de programme pour discuter avec eux de l'évolution du projet. Voici des exemples de thèmes abordés lors de ces réunions : a) suivi des rencontres du comité des sages, b) retour sur le congrès Planetree, c) suivi du dossier sur la spiritualité, d) organigramme du projet d'implantation de l'approche Planetree et plan d'action, e) projet de séminaire humaniste pour le personnel, f) présentation de la directrice générale sur sa vision du gestionnaire de demain suivie d'une discussion avec les chefs de programme à ce sujet, g) retour sur les résultats de l'agrément, h) retour sur les résultats des sondages sur les attitudes et les comportements humanistes.

En novembre 2005, la direction du CRE a aussi organisé une journée de bilan annuel, de type *lac-à-l'épaule*, avec les chefs de programme. À cette occasion, la directrice générale a passé en revue les différentes initiatives de dissémination réalisées dans le cadre du transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE, en soulignant les objectifs poursuivis par chacune des initiatives. Elle a ensuite présenté l'analyse de l'environnement externe et interne réalisée par le conseil d'administration du CRE, ainsi que les orientations stratégiques qui en ont découlé.

Dans l'après-midi de cette journée bilan, les membres de la direction ont animé un échange avec les chefs de programme en faisant des liens entre les cinq principes directeurs de l'approche humaniste au CRE et les principaux enjeux qui ont ressorti des divers sondages administrés au personnel du CRE pendant l'année 2005 (défi meilleurs employeurs, agrément, diagnostic Planetree, etc.). Voici la façon dont la directrice des services cliniques a présenté l'objectif de cette discussion aux chefs de programme :

-Aujourd'hui, on veut regarder avec vous les tendances lourdes qui sont ressorties des différents questionnaires avec une couleur créative

On veut que vous soyez nos sages, que vous nous nourrissiez et que vous retravailliez ça avec vos équipes ensuite.

Les chefs de programme ont tous participé activement à l'échange en suggérant plusieurs moyens concrets d'amélioration. À la fin de la journée, ils ont mentionné avoir beaucoup apprécié ce temps d'arrêt pour réfléchir ensemble, s'échanger leurs meilleures pratiques et aligner leurs actions pour l'année à venir. Ils ont également fait le souhait d'avoir plus d'occasions de ce type tout au long de l'année pour se partager leurs bons coups et discuter ensemble des enjeux communs entre les différents programmes.

1.4.2 *Attentes de la direction envers les chefs de programme*

Pour connaître les attentes des membres de la direction du CRE face au rôle des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree, nous leur avons demandé en entrevue : quel rôle les chefs de programme devraient-ils jouer pour favoriser l'implantation de l'approche humaniste au CRE?

Dans leur réponse, les membres de la direction ont insisté sur le rôle névralgique des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste au CRE. En ayant des attitudes et des comportements de gestion humanistes auprès de leurs équipes et de la clientèle et en intégrant l'approche dans l'organisation du travail de leurs équipes, les chefs de programme allaient constituer la pierre angulaire de la concrétisation de l'approche humaniste au quotidien dans les différents programmes, tel que l'ont exprimé ces deux membres de la direction.

- Leur rôle est central, parce que l'application de l'approche se fait au quotidien avec les employés, et les employés avec les usagers. Les guides de conduite, les façons d'être, les interactions se passent là. Les chefs de programme sont représentatifs de l'approche, puis de la philosophie. C'est le gestionnaire qui va donner le ton dans les modes travail, qui va permettre aux gens de travailler avec ces cinq principes là, de les appliquer dans leur plan d'intervention, puis de les vivre et

de les concevoir au quotidien. C'est majeur. C'est vraiment eux qui vont faire la différence entre une mode, comme la planification stratégique, la qualité totale ou l'évaluation de programme et quelque chose qui est rendu dans la culture de l'établissement. DIR-3

- C'est évident qu'ils ont un rôle hyper important parce qu'au quotidien, ce sont eux qui discutent, qui planifient, qui organisent le travail des intervenants. Ce sont les premiers à être sur la ligne de feu quand un employé vit quelque chose de difficile. Leur façon d'intervenir avec le personnel peut influencer directement la façon dont l'intervenant va traiter son client. Le cadre intermédiaire reçoit aussi souvent les plaintes et les complaints des usagers. Même si les intervenants soignent bien nos usagers, des fois pour une raison ou une autre, il y a des usagers qui se plaignent, parce qu'ils ne reçoivent pas suffisamment de services ou qu'ils sont en attente depuis longtemps. Le cadre intermédiaire est souvent la personne qui gère tout ça et son approche influence la perception de la clientèle du CRE. Donc, le cadre intermédiaire, c'est le nerf de la guerre, c'est la plaque tournante. C'est lui qui est capable, une fois qu'il a saisi l'orientation et la philosophie de l'organisation, de faire que ça se sente dans l'organisation. DIR-1

Toutefois, la direction a précisé que l'implantation de l'approche humaniste amènerait certains changements dans le rôle des chefs de programmes, surtout en ce qui concerne leur relation au pouvoir. Selon elle, l'implication des intervenants dans la gestion de projets en lien avec l'approche humaniste inspirée de Planetree ferait en sorte que les chefs de programmes seraient appelés à jouer un rôle davantage tactique qu'opérationnel. Ce changement de rôle exigerait sans doute que les chefs de programmes acceptent de lâcher prise sur certains aspects de leur gestion quotidienne.

- L'implantation de l'approche humaniste va amener un inconfort pour les chefs de programmes; quand on dit par exemple : « La gestion de projets doit venir des intervenants. » La définition du pouvoir, la définition de leur contrôle, de leur activité de leadership va être touchée. Moi, je pense qu'elle va être touchée au bénéfice de leur donner plus de place au niveau tactique, puis même de les amener à d'autres niveaux, mais pour eux, le contrôle s'exerce souvent au niveau des choses opérationnelles. Comment vont-ils réagir par rapport à ça? Il va falloir qu'on les accompagne comme il faut. DIR-3

Dans le cadre de la rencontre de philosophie de gestion le 17 octobre 2005, les membres de la direction ont transmis aux chefs de programme les préoccupations du comité de sages du CRE, de même que leurs attentes, à l'égard de leur rôle dans le transfert de l'approche humaniste auprès de leur personnel. Voici différents extraits des messages transmis par la direction aux chefs de programme pendant cette discussion.

- À la dernière rencontre des sages, ce qui est ressorti, c'est l'importance du rôle des cadres intermédiaires comme relais pour diffuser le discours humaniste. DIR-5
- C'est toute l'importance d'avoir des cadres intermédiaires convaincus et convaincants. La continuité passe par là. S'approprier le projet. Être des porteurs. Les sages nous ont suggéré de travailler sur les stratégies d'appropriation qui vous touchent pour vous amener dans une zone de confort. DIR-3

Après leur avoir fait part de leurs attentes, la direction a tout de suite voulu connaître la réaction des chefs de programme. Tous les chefs de programme se sont exprimés à ce sujet. Pour certains, il s'est avéré rassurant de sentir que la direction se préoccupait de leur rôle dans ce projet d'envergure et qu'elle les associait étroitement à la démarche.

- Je trouverais ça inquiétant si cette préoccupation là n'était pas là : comment ça peut s'incarner partout dans l'organisation. Il y a une volonté que ça ne soit pas éphémère. C'est rassurant. Il y a plus de chances que ça marche. Ça va peut-être prendre plus de temps, mais votre préoccupation est légitime et obligatoire. CP-5

Un des chefs programme a également mentionné avoir le souci d'assurer la pérennité de la démarche. En ce sens, il a dit apprécier les actions de la direction qui venaient compléter ses propres actions quotidiennes auprès de son personnel.

- Je me sens comme un apôtre, et on est à répandre la bonne nouvelle. On l'a en-dedans. Ma préoccupation, c'est jusqu'où je vais être

capable que ça soit vivant, que ça dure Je m'accroche au temps, à mes petites actions au quotidien et aux grandes actions de la direction J'apprécie les différents paliers d'implantation CP-2

D'autres se sont questionnés sur leurs capacités à bien exercer le rôle attendu par la direction, compte tenu entre autres de leur charge de travail

- Je vois bien le rôle C'est beaucoup de responsabilités C'est une affaire à quatre vitesses Il nous manque souvent de temps C'est notre karma collectif La direction a lancé le projet Quand ça passe d'un palier à l'autre, il y a quelque chose au niveau du temps On en perd [] Notre rôle, c'est de faire passer l'essence du projet auprès de nos employés Entre le vouloir et le quotidien, le pouvoir, je suis inquiet, comme mon collègue, de savoir si je fais les bonnes choses CP-6

Pour répondre aux inquiétudes soulevées par les chefs de programme, les membres de la direction ont tenu à les rassurer Ils leur ont suggéré de guider leurs actions en s'inspirant du cadre de référence du CRE, qui inclut les valeurs et les principes de l'approche humaniste (voir annexe A) Ils les ont également invités à en discuter entre eux pour s'entraider Enfin, ils en ont profité pour spécifier leurs attentes quant au rôle de facilitateur des chefs de programme, faisant ainsi plus de place aux intervenants dans la réalisation de projets concrets en lien avec l'approche humaniste

- Votre rôle est un rôle de suivi, de facilitateur, de levier Ce n'est pas à vous de faire les projets Identifiez des porteurs, qui seront vos bras droits, vos relais, pour toucher aux cinq principes Donnez-leur le droit à l'erreur Ça va faire plus de monde pour porter le projet et ça va vous donner plus de temps pour réfléchir à l'essentiel DIR-3

1 4 3 *Soutien de la direction*

Pour connaître la perception des chefs de programme à l'égard du soutien offert par la direction dans le cadre du transfert de l'approche humaniste inspirée de

Planetree au CRE, nous leur avons demandé en entrevue : considérez-vous avoir le soutien dont vous avez besoin de la part de la direction pour appliquer l'approche humaniste?

Tous les chefs de programmes ont considéré bénéficier du soutien de la direction dans l'implantation de l'approche humaniste dans leur programme. Cinq d'entre eux ont répondu à la question de façon très affirmative. En voici un exemple.

- Oui, je sens que pour eux, c'est vraiment important. Donc, quand on en aura parlé, puis qu'on se sera entendus que c'est vers ça qu'on veut aller, si ça implique des coûts, moi je pense qu'on va au moins être très ouverts à regarder ce qu'on pourrait faire par rapport à ça. CP-4

Toutefois, un des chefs de programme a répondu à la question avec plus de réserve, ne pouvant affirmer avec assurance s'il avait le soutien de la direction.

- Je dis oui avec une petite hésitation. Il y a des choses qu'on va avoir à resituer dans l'organisation. CP-1

Par ailleurs, lors de la réunion de philosophie de gestion du 17 octobre 2005, la majorité des chefs de programme ont mentionné sentir le soutien de la direction dans le transfert de l'approche humaniste. Voici les propos d'un chef de programme qui constituent un extrait représentatif de cette discussion :

- Je sens la préoccupation de la direction qu'on chemine ensemble, que les chefs de programme suivent bien la démarche. Le rythme est respectueux jusqu'à maintenant. On a aussi les moyens. CP-5

1.4.4 *Soutien entre pairs*

Lorsque nous leur avons demandé en entrevue s'ils considéraient avoir le soutien de leur pairs pour appliquer l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE, la majorité des chefs de programmes se sont dits incertains.

En effet, malgré une compréhension commune de l'approche humaniste, les chefs de programme ont mentionné qu'il existait peu de collaboration concrète entre eux. Ils souhaitaient davantage de coopération inter-programme, de façon formelle (à travers la réalisation de projets communs) et informelle (par le biais d'échanges sur leurs meilleures pratiques et leurs bons coups).

- Je sens encore qu'on est pas mal tout seul. Je sens qu'au plan philosophique, des valeurs, on s'entend. On est, je pense, sur la même longueur d'ondes. Pour nos plans concrets, je ne sens pas vraiment qu'on a fait quelque chose dans ce sens là pour l'instant. Je pense qu'on ne connaît pas encore assez nos programmes pour pouvoir voir comment on peut partager des outils ou de l'information qui pourrait être supportante. Par exemple, chaque programme fait sa journée-bilan, [...] mais on ne partage pas les bonnes choses qui marchent. On ne se connaît pas beaucoup. On ne sait pas ce que les autres font vraiment. [...] Je pense qu'il y aurait quelque chose à faire pour qu'on ait l'occasion de se connaître plus, par toutes sortes de moyens (formels et informels). Puis, on peut s'entraider à partager des bons coups. CP-3

Ces préoccupations ont également fait surface lors des groupes de discussion tenus par l'organisation Planetree, en septembre 2005. Les chefs de programme y soulignaient entre autres un certain sentiment d'isolement et un besoin d'avoir des interactions plus fréquentes avec leurs pairs, à l'intérieur de leurs heures de travail.

- Au niveau des collègues chefs de programme, on est souvent isolés. CP-2

- On a besoin de travailler en équipe, d'avoir des activités ensemble, comme quand on est allé visiter les établissements Planetree. C'est très ressourçant, nourrissant et stimulant d'avoir des projets ensemble. CP-3

Effectivement, la visite des chefs de programme dans trois établissements Planetree en mai 2005 a beaucoup contribué à améliorer leur dynamique de groupe. Tous les chefs de programme l'ont mentionnée comme étant l'initiative ayant eu le plus d'impact sur leurs comportements envers leurs pairs. En effet, vivre quelques

jours ensemble leur a donné l'occasion de mieux se connaître comme individus et de découvrir la réalité des autres programmes. Les liens se sont resserrés entre eux, et l'équipe s'en est trouvée solidifiée, comme souligné par ce chef de programme.

- C'est comme si là, on a vu un peu les couleurs de chacun, puis ce qu'ils se posaient comme questions. Puis c'est sûr que tout le voyage, on a vécu des choses ensemble. On a appris à se connaître [...]. On a eu beaucoup de plaisir ensemble aussi. [...] On n'a pas l'occasion de se connaître vraiment puis d'échanger à part que des affaires obligatoires dans les réunions [...]. Là, on était obligé de s'arrêter, puis de vraiment vivre quelque chose ensemble [...]. C'est comme si on est allé à un autre niveau. On a eu plus de temps [...]. Tu sais, quand on vit quelque chose ensemble, les liens se transforment. CP-5

Bref, la visite des établissements Planetree a eu un impact important sur la dynamique de groupe des chefs de programme. Toutefois, étant donné le peu d'occasions d'échange qu'ont les chefs de programme dans le cadre de leur travail, l'effet de cette initiative s'est un peu estompé avec le temps.

1.5 Synthèse du macro-contexte organisationnel

D'entrée de jeu, signalons que le macro-contexte, dans son ensemble, s'est révélé largement propice au transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree en raison de quatre principaux facteurs : a) la culture organisationnelle du CRE était compatible avec l'approche humaniste, b) le climat organisationnel était favorable au transfert, c) la direction a fait preuve d'exemplarité comportementale en posant des gestes en cohérence avec son discours sur l'approche humaniste, et d) la direction a déployé de nombreuses initiatives pour disséminer l'approche humaniste qui ont eu un impact sur l'ensemble du personnel.

Avant de passer à la présentation des six études de cas, voyons maintenant plus en détails les principaux éléments qui ressortent de notre analyse du macro-contexte organisationnel.

D'abord, la culture organisationnelle du CRE se caractérise par un souci élevé du bien-être du personnel, une quête constante d'innovation et une importance accrue accordée aux communications internes : des éléments hautement compatibles avec l'approche humaniste de gestion prônée par le modèle Planetree. Selon la direction du CRE, l'émergence d'une telle culture passe par l'instauration d'un climat de travail empreint de respect, d'ouverture et d'écoute, ainsi que par la participation du personnel. D'ailleurs, pour faire le pont entre la culture humaniste et le sens de l'innovation qu'elle souhaitait mettre de l'avant, la direction du CRE a mis sur pied le concours *Projets innovation*, qui vise à reconnaître les idées novatrices du personnel et à en soutenir le développement ou la réalisation. Cette culture d'innovation semble être reconnue et appréciée par le personnel du CRE. Un autre élément qui caractérise la culture du CRE concerne l'accès à l'information. À ce sujet, les membres du personnel semblent très satisfaits. En effet, ils bénéficient d'une grande variété de source d'informations. Toutefois, les chefs de programme soulignent qu'une telle abondance d'informations et de moyens de communications entraînent, pour eux, certaines difficultés de traitement et de diffusion.

En ce qui a trait au climat organisationnel au moment du projet de transfert du modèle Planetree, trois enquêtes de satisfaction effectuées en 2005 nous permettent de le qualifier de *favorable*. En effet, les membres du personnel s'y sont révélés dévoués, mobilisés, engagés face aux objectifs de l'organisation, satisfaits de la qualité de la supervision, heureux de leurs conditions de travail et de leur environnement de travail, qui leur fournit des occasions de changer les choses, d'innover et d'être créatifs. Plus particulièrement, l'évaluation organisationnelle faite par l'organisation Planetree en septembre 2005 a permis de faire une appréciation de la forte compatibilité entre la culture du CRE et l'approche humaniste prônée par le modèle Planetree : un élément qui a sans aucun doute favorisé l'absorption de cette approche par le personnel du CRE.

Les principaux obstacles au transfert de l'approche humaniste au CRE, identifiés en entrevue par les répondants, faisaient référence à la disponibilité du personnel. D'abord, certains trouvaient difficile d'offrir des soins aux patients actuels, en sachant que plusieurs patientaient sur la liste d'attente. Ensuite, ils affirmaient manquer de temps pour implanter des pratiques de soins pleinement humanistes, étant donné le nombre de clients dont ils ont la responsabilité. Enfin, plusieurs personnes mentionnaient qu'il était difficile d'être partie prenante de la démarche d'humanisation en raison de la multiplication des projets concomitants dans l'organisation. Bref, les propos des répondants indiquent que la disponibilité du personnel s'avère une ressource essentielle au transfert. En effet, si les membres du personnel sont déjà surchargés et que plusieurs autres projets se chevauchent dans l'organisation, il sera plus difficile pour eux de se consacrer au projet de transfert.

Ainsi, contrairement à ce que les écrits consultés nous indiquaient, tel que présenté dans notre cadre de travail à la figure 5, l'aspect structurel n'est pas ressorti comme une variable significative dans notre étude au CRE alors que la disponibilité du personnel a émergé comme une condition préalable importante du macro-contexte organisationnel.

En ce qui concerne le soutien de la direction, il s'est décliné en deux principaux facteurs. Premièrement, la direction a su faire preuve d'exemplarité comportementale en reconnaissant son rôle d'exemple dans le transfert de l'approche humaniste au CRE. En effet, plusieurs répondants ont noté un plus grand souci de la direction face à leur bien-être, à la fois dans leur vie professionnelle et personnelle depuis le transfert de l'approche humaniste. De plus, les gestes posés par la direction pendant le projet ont apporté de la cohérence entre ce qui était demandé au personnel dans le cadre du transfert de l'approche humaniste et la façon dont ils étaient traités par la direction. Deuxièmement, bien que le projet de transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree ait été initié par la direction du CRE et que le personnel ait peu participé à son élaboration, la direction a utilisé plusieurs initiatives

pour disséminer cette approche dans toute l'organisation. Ces initiatives visaient à informer l'ensemble du personnel, à échanger avec les membres du personnel et à recueillir leurs préoccupations.

Les initiatives de dissémination de la direction qui ont eu un impact déterminant sur la sensibilisation des employés à l'approche humaniste inspirée de Planetree avaient deux points en commun. D'abord, elles ont permis aux employés de *vivre* l'approche humaniste à travers des activités d'apprentissage expérientiel et d'en discuter ensemble afin de réfléchir aux façons de la mettre en pratique au CRE. Deuxièmement, elles leur ont permis de constater *de visu* les façons d'incarner l'approche humaniste (conférence de Mme Gilpin) et d'en appliquer les principes dans une organisation (visite de l'hôpital Griffin).

De leur côté, les chefs de programme ont pu bénéficier de deux initiatives dans le cadre du transfert de l'approche humaniste. D'abord, la démarche de réflexion-évaluation a permis aux chefs de programme de prendre conscience des attitudes et des comportements de gestion humanistes, de se les approprier et, pour certains, de les mettre en pratique dans la gestion quotidienne de leur programme. Ensuite, la visite aux trois établissements Planetree s'est avérée une source importante d'inspiration, qui a suscité leur engagement envers l'approche humaniste. Parallèlement à ces deux initiatives, la direction a également tenu, tout au long du projet, des rencontres mensuelles de philosophie de gestion avec les chefs de programme pour discuter avec eux de l'évolution du projet de transfert de l'approche humaniste. La direction a aussi organisé une journée de bilan annuel, de type *lac-à-l'épaule*, pour faire un retour avec les chefs de programme sur les principales initiatives de dissémination réalisées depuis le début du transfert de l'approche humaniste au CRE et discuter avec eux des moyens à privilégier pour poursuivre la démarche. De façon générale, tous les chefs de programmes ont considéré bénéficier du soutien de la direction dans l'implantation de l'approche humaniste au sein de leur programme respectif.

En ce qui a trait au soutien entre pairs dans le groupe des chefs de programmes, il a été perçu de façon diffuse. Bien qu'ils aient affirmé avoir une compréhension commune de l'approche humaniste inspirée de Planetree, les chefs de programme ont souligné qu'il existait peu de collaboration concrète entre eux. Dans le but de contrer ce sentiment d'isolement, ils ont demandé à la direction d'instaurer davantage de moyens pour favoriser la coopération formelle et informelle entre les programmes. Par ailleurs, la visite des trois établissements Planetree a contribué à améliorer leur dynamique de groupe, leur donnant l'occasion de mieux se connaître et de découvrir la réalité des autres programmes. Toutefois, étant donné le peu d'occasions d'échange qu'ont les chefs de programme dans le cadre de leur travail, l'effet de cette initiative s'est un peu estompé avec le temps.

Les réactions initiales face au projet de transfert de l'approche humaniste ont été majoritairement favorables. Cependant, plusieurs répondants ont éprouvé certaines difficultés de compréhension à l'égard du projet. Voici quelques exemples qui illustraient leurs questionnements. Comment peut-on appliquer une telle approche au secteur public? Que doit-on faire de plus ou différemment? Ne sommes-nous pas déjà humains, dans l'exercice de nos professions? Comment allons-nous ajouter d'autres tâches à nos horaires déjà surchargés?

Avec le temps, les réactions face à l'approche humaniste sont demeurées majoritairement favorables. En effet, la démarche d'humanisation a été perçue par plusieurs comme un moyen de légitimation d'attitudes déjà présentes et un tremplin pour aller plus loin dans leurs actions humanistes. Néanmoins, plusieurs répondants sont demeurés inquiets à l'égard de la faisabilité du projet. Les principales préoccupations soulevées concernaient le manque de temps pour s'approprier l'approche humaniste, la rapidité du changement, la difficulté d'encadrer les demandes du personnel depuis l'arrivée de l'approche humaniste, une certaine confusion quant aux étapes à réaliser et au suivi de ce qui était accompli, laissant place à une impression de dispersion et un besoin de lignes directrices claires. De

plus, un certain nombre de répondants se sont questionnés à l'égard des motivations réelles de la direction d'entreprendre un tel projet. Est-ce seulement pour bien paraître ou pour se distinguer? Est-ce pour indirectement justifier des réductions de coûts? Pour répondre à toutes ces préoccupations, un grand nombre de répondants ont réclamé un plan d'action et des consignes précises quant à ce que l'approche humaniste représentait de façon concrète pour eux dans leur travail.

Pour ce qui est du rôle des chefs de programme, les membres de la direction du CRE et le comité des sages leur ont transmis un message clair : les chefs de programme constituaient la pierre angulaire de la concrétisation de l'approche humaniste au quotidien dans les différents programmes. Selon la direction, l'implication des intervenants dans la gestion de projets humanistes ferait en sorte que les chefs de programmes seraient appelés à jouer un rôle davantage tactique qu'opérationnel. Ce changement de rôle exigerait sans doute que les chefs de programme revoient leur relation au pouvoir et acceptent de lâcher prise sur certains aspects de leur gestion quotidienne. De leur côté, certains chefs de programme se sont dit rassurés de constater l'importance accordée par la direction à leur rôle dans le transfert de l'approche humaniste. Cependant, d'autres doutaient de leurs capacités à bien exercer le rôle attendu, compte tenu entre autres de leur charge de travail.

Voyons maintenant comment chaque chef de programme s'y est pris pour faciliter le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme. Les données présentées dans les six études de cas ci-après couvrent la période de notre recherche, soit les années 2005, 2006 et 2007. Notre analyse des cas s'est appuyée sur les données recueillies en entrevues et lors de nos périodes d'observation, ainsi que sur la documentation disponible⁴¹. De plus, étant donné l'existence d'une littérature pertinente à notre objet d'étude, nous avons également utilisé les concepts provenant de notre cadre de travail à la figure 5.

⁴¹ Voir les références en annexe E pour une liste détaillée de la documentation consultée.

A la suite de notre analyse des six cas, il est possible de les regrouper par paires. Ainsi, les deux premiers cas décrivent les chefs de programme qui ont été particulièrement actifs dans l'utilisation de différentes stratégies pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree au sein de leur programme. D'abord, ils ont semblé avoir eux-mêmes absorbé l'approche humaniste inspirée de Planetree. De plus, le contexte spécifique de leur programme s'est avéré particulièrement favorable à l'absorption de l'approche proposée. Les deux cas suivants présentent les chefs de programme qui ont été moins actifs dans l'utilisation de stratégies identifiées par leurs employés pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans leur programme. Bien qu'ils aient semblé avoir eux-mêmes absorbé l'approche humaniste, le contexte spécifique de leur programme s'est révélé moins favorable à l'absorption de cette approche que celui des deux premiers cas. Enfin, les deux derniers cas décrivent les chefs de programme qui ont été très peu actifs dans l'utilisation de stratégies identifiées par leurs employés pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans leur programme. D'abord, ils n'ont pas semblé avoir absorbé l'approche proposée. De plus, le contexte spécifique de leur programme s'est avéré peu favorable à l'absorption de l'approche humaniste.

En conséquence, pour toutes sortes de raisons que nous allons expliquer à l'aide de notre analyse des données et de notre cadre de travail, le lecteur pourra remarquer, au fur et à mesure de la présentation des cas, une réduction du nombre de stratégies de dissémination utilisées par les chefs de programme et un impact conséquent sur l'absorption finale de l'approche humaniste inspirée de Planetree dans les programmes. Ainsi, les deux premiers cas méritent une attention particulière de la part du lecteur étant donné le caractère exemplaire des stratégies utilisées et des résultats obtenus auprès du personnel.

Rappelons que chacun des six cas est structuré de la même manière et comporte trois parties. La première partie fournit une description du micro-contexte de chaque cas. Nous faisons référence ici au contexte spécifique du programme.

étudié et à la caractérisation de la capacité d'absorption du chef de programme. Cette description permettra au lecteur de mieux situer dans son contexte la façon dont le chef de programme a exercé son rôle dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au sein de son programme. La deuxième partie de chaque cas présente les moyens employés par le chef de programme pour prendre soin de son personnel dans le cadre du transfert de l'approche humaniste, de même que les effets de ces moyens, tels que révélés par nos données. La troisième partie de chaque cas traite des stratégies utilisées par le chef de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans son programme. Ceci inclut les moyens qu'il ou elle a employés pour adapter l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de son programme, pour diffuser cette approche et susciter un engagement élevé de la part de son personnel. Nous identifions également dans cette troisième partie les effets des stratégies de dissémination utilisées par le chef de programme, notamment celles qui auront eu un impact sur l'absorption de l'approche humaniste par les membres de son programme, tels que révélés par nos données.

Enfin, notre analyse met en lumière que les chefs de programme qui ont semblé avoir absorbé l'approche humaniste ont sensiblement utilisé les mêmes moyens pour prendre soin de leur personnel et les mêmes stratégies de dissémination. Toutefois, les données recueillies en entrevues et lors de notre observation non participante ne nous ont pas permis d'identifier pourquoi. Il est possible qu'ayant été contaminés aux mêmes sources (mêmes initiatives de dissémination) et avec les mêmes personnes, ils ont tenté de reproduire les modèles présentés, dont ceux de la direction à travers son exemplarité comportementale et les initiatives de dissémination qu'elle a déployées. Ceci renforce l'idée de contamination par l'exemple où les mêmes stratégies ont tendance à être reprises et adaptées en cascade d'un niveau à l'autre dans l'organisation.

2. PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS : ALICE ET LE PROGRAMME A

2.1 Éléments du micro-contexte

Au moment de notre recherche, Alice occupait le poste de chef de programme depuis quelques années au programme A⁴². Ce programme était alors composé de 59 personnes, dont un chef de programme, deux coordonnateurs cliniques, 54 intervenants et deux membres du personnel de soutien. En entrevue, Alice nous a expliqué la complexité du programme A, faisant entre autres référence à la taille importante du programme et aux nombreux liens que les intervenants entretenaient avec des partenaires externes.

- Je trouve que c'est un programme très complexe, comparativement à d'autres. [...] C'est un assez gros programme : il y a 54 professionnels dans le programme. On dessert au-dessus de presque 800 clients annuellement. [...] On a à agir avec un grand nombre de partenaires aussi, ça fait que déjà là, on ne travaille pas seul.

À ce sujet, elle a précisé que son équipe travaillait déjà en étroite collaboration avec la communauté, un élément rejoignant l'un des cinq principes directeurs de l'approche humaniste du CRE (voir annexe A), soit d'agir de concert avec les familles, les proches et la communauté. Elle a également parlé d'un projet en plein développement dans son programme, en spécifiant son intention d'y intégrer l'approche humaniste.

- On travaille déjà très collés à la communauté. On est déjà dans le milieu, puis je pense qu'on est un des seuls programmes [...] où on a déjà des points de service dans toutes les régions pour être très près de la communauté. [...] Aussi, depuis un an, je suis en train de mener un projet parallèlement à l'approche humaniste et je veux que l'approche humaniste teinte ce projet là. [...] C'est pour ça que je te dis qu'actuellement, pour moi, ça me tente beaucoup dans ce qu'on veut mettre en place au niveau du programme.

⁴² Afin de conserver l'anonymat des répondants, nous avons changé le nom des chefs de programme et nous avons donné une lettre aux six programmes en suivant l'ordre alphabétique.

Cette compatibilité entre les pratiques actuelles du programme et l'approche humaniste a également été soulignée par d'autres membres du programme, dont cet intervenant et ce coordonnateur clinique.

- J'ai hâte de voir vers quoi ça va aller, mais à court terme, c'est sûr qu'on a des objectifs de programme qui collent beaucoup à ça. IN-1

- Il y a beaucoup d'éléments qu'on retrouve déjà dans nos pratiques. Au programme actuellement, on est en mesure souvent de dire : « Ah ça [...], c'est vraiment humaniste. » On est capable assez souvent de départager ce qu'on doit conserver puis ce qu'on doit ajouter. CC-5

Par ailleurs, l'ambiance de travail et la dynamique de groupe au sein du programme se sont avérées particulièrement propices au transfert de l'approche humaniste, notamment en raison de l'écoute et de la proximité d'Alice avec son personnel, comme l'a mentionné ce membre du personnel de soutien.

- Je dois te dire que nous autres, dans notre programme, on est une équipe très proche. Puis on a une gestionnaire qui est très près de nous. Elle est très à l'écoute. Ça fait que déjà là, je trouve qu'on a un gros chemin de fait. Puis, tout le monde, on s'entend bien. On se dit bonjour. [...] On est beaucoup déjà dans ce sens là, [...] sauf qu'on ne l'avait pas étiqueté encore l'approche humaniste. Parce qu'il y a plein de petits gestes qui se faisaient déjà au quotidien. PS-1

Nous avons pu constater ceci *de visu* lors de nos périodes d'observation non participante dans les réunions administratives du programme et pendant leur journée de bilan annuel. À chaque fois, l'ambiance y était joyeuse et chaleureuse. Au début des rencontres, les membres du programme se parlaient abondamment entre eux et semblaient heureux de se voir. On pouvait sentir une belle effervescence au sein de ce groupe de travail. La participation demeurerait également élevée tout au long des rencontres. À titre d'exemple, lors de la journée de bilan annuel du programme, pendant une activité de créativité, les membres du programme devaient peindre, en équipe, une image de ce qu'ils retenaient de leur journée bilan. L'animateur invité pour encadrer cette activité avait donné la consigne suivante : « Faites une image de

vosre journée pour que ça reste vivant. [...] Écrivez au centre un mot qui résume la journée et qui a de l'élan. Le but, c'est de laisser une trace, sans se censurer. » Tous les membres du programme ont participé activement à cette activité et ont choisi les mots suivants pour décrire leur journée : partage, ouverture, rayonnement, harmonie, amitié, évolution, changement, amour, ensemble, soleil, fusion, richesse. À la fin de l'activité, l'animateur leur a dit : « Ça paraît que vous êtes habitués de travailler en équipe! » De son côté, Alice en a profité pour reconnaître la force de créativité de son personnel : « Je suis impressionnée [...]. Ça me fascine de voir la créativité quand on met nos énergies ensemble. »

La belle dynamique de groupe et l'engagement élevée des membres du programme A ont même été soulignés par le coordonnateur clinique d'un autre programme.

- Je pense qu'ils ont une belle dynamique au niveau de l'équipe. C'est des gens très proactifs, engagés [...]. Ils siègent sur plusieurs comités. Il y a des programmes que tu ne vois pas du tout, puis des programmes qui sont toujours bien représentés. Je te dirais que le programme A m'apparaît être un programme très impliqué, très vivant. CC-7

Pour vérifier le soutien des membres du programme envers le projet de transfert, nous avons posé la question suivante à Alice et à ses coordonnateurs cliniques en entrevue : considérez-vous avoir le soutien dont vous avez besoin de la part des employés du programme pour appliquer l'approche humaniste? Alice a affirmé que, selon elle, la majorité des membres de son personnel adhéraient à l'approche humaniste. Elle a également souligné qu'elle appréciait la collaboration de son personnel face aux nombreux projets en cours dans le programme.

- Moi, je pourrais pas dire dans mon équipe s'il y a des gens qui adhèrent pas. En tout cas, s'ils n'adhèrent pas, ils le disent pas fort [...] puis je pense que la personne serait mal à l'aise, parce que c'est comme si la majorité semble y adhérer. [...] Il y a eu énormément de

choses à créer dans ce programme là. [...] Je pense que c'est ça mon défi encore, et avec une équipe qui je trouve collabore super bien.

Cette perception a été confirmée en entrevue par un des membres du personnel de soutien alors qu'il nous parlait de la réaction positive des membres du programme face à l'approche humaniste.

- La plupart du monde, ils ont l'air très emballés. Puis c'est sûr, comme je te disais, quand les deux personnes de notre programme nous ont expliqué un peu leur visite tout ça, tu voyais vraiment que le monde : « Ah c'est le fun, on pourrait faire ça! » Elles auraient pu parler une heure, deux heures de temps, on était restreint dans le temps malheureusement, mais euh, tu voyais vraiment là que ça intéressait plein de monde. On pourrait dire peut-être, au niveau de mon programme, peut-être 98-99% du monde qui sont partants là. PS-1

Selon un des coordonnateurs cliniques, l'attitude d'ouverture des membres du programme et la sous-culture déjà humaniste au sein du programme ont certainement fourni un terrain fertile pour accueillir l'approche humaniste inspirée de Planetree.

- Les gens sont ouverts. [...] Juste le fait d'être ouvert, ça peut apporter un soutien. Les gens sont déjà fins. [...] Ils sont accueillants. [...] On a une super équipe déjà attentionnée et sûrement prête à l'être encore plus. Ça fait que, dans ce sens là, c'est un bon terrain. CC-3

Malgré l'ouverture de l'équipe face à l'approche humaniste, l'autre coordonnateur clinique a soulevé certaines limites au transfert, notamment la charge de travail déjà lourde des intervenants et les exigences de leurs ordres professionnels.

- Certainement qu'il y a une ouverture. Maintenant, il y a aussi d'autres réalités qui vont peut-être interférer. [...] Il y a la charge de travail. Il y a les exigences des ordres professionnels [...]. Donc, je pense qu'il y a une ouverture au départ, puis les gens ici en général sont très humains, mais dans la réalisation, je ne le sais pas. CC-5

Maintenant que nous avons fait un survol du contexte spécifique du programme A, abordons le deuxième élément du micro-contexte, soit la capacité

d'absorption individuelle d'Alice. Pour en savoir davantage à ce sujet, nous lui avons demandé en entrevue quelle avait été sa réaction initiale face à l'approche humaniste.

- J'ai accueilli ça avec plaisir, parce qu'on ne donne pas ce qu'on n'a pas dans la vie. Si on veut que nos intervenants soient respectueux, accueillants, chaleureux avec les usagers, [...] il faut que, comme intervenants, je les traite au même niveau. Et je m'attends au même traitement de la direction. Notre but ultime, ce sera toujours l'utilisateur.

Ainsi, dès le départ, Alice a reconnu la valeur du principe de base du modèle Planetree à l'effet que la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle sont des vases communicants. Ce principe a semblé correspondre à ses valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion. Alice a également démontré son ouverture aux nouvelles connaissances, sa disposition à changer et son souci d'amélioration, des éléments pouvant influencer la capacité d'absorption, lorsque nous l'avons questionnée sur sa réaction face à l'approche humaniste à la suite des nombreuses initiatives de dissémination mises de l'avant par la direction du CRE.

- Je suis en apprentissage encore. [...] On a eu plein d'outils diagnostiques. On a été évalués nous, on a eu des sondages d'agrément aussi, des sondages d'utilisateurs. Je sais qu'il va y avoir un outil diagnostique entre les pairs. Bon, ça va nous donner encore d'autres éléments facilitant l'amélioration de l'approche. Je suis embarquée dans cette barque là d'une façon très volontaire, puis je suis prête à faire ce qui faut pour aller dans ce sens là, parce que je trouve que le réseau public des fois oublie cette notion là qu'est le travail avec des humains.

Mentionnons que, dès le début de l'entrevue, Alice avait illustré son ouverture aux nouvelles connaissances, sa disposition à changer et son souci d'amélioration alors qu'elle nous donnait son opinion générale face à l'approche humaniste.

- L'approche humaniste pour moi, c'est pas si loin de ce qu'on pouvait croire et appliquer. Ça met des mots et des façons de faire sur des choses qu'on faisait déjà, mais on a toujours de la place à l'amélioration dans la vie, puis il faut viser ça. C'est pas vrai qu'on

reste stagnant. On est toujours en mouvement, il faut suivre le courant. Il faut s'approcher des meilleures façons de faire, puis je pense que l'approche humaniste va nous rendre meilleurs. Donc, pourquoi pas?

Enfin, lorsque nous avons demandé à Alice si son rôle de chef de programme avait changé depuis l'implantation de l'approche humaniste, elle a à nouveau démontré sa capacité d'absorption. En effet, ses propos illustrent qu'elle a eu l'ouverture nécessaire pour reconnaître la valeur de l'approche humaniste, se l'approprier et la mettre en pratique dans la gestion de son programme.

- Mon rôle? [...] Il n'a pas changé, mais je vais toujours me laisser influencer, sur la façon de mieux faire les choses, [...] par les recommandations qui vont sortir de cette démarche là. Je laisse la fenêtre ouverte, mais mon rôle de chef de programme, non, il n'a pas changé. J'ai encore la responsabilité de bien gérer le programme pour bien desservir ma clientèle, mais c'est de bien le gérer avec l'approche humaniste, mieux desservir ma clientèle dans une approche humaniste.

Somme toute, le contexte spécifique du programme A a semblé favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree, en raison de deux principaux facteurs : le climat de travail particulièrement propice au transfert et la compatibilité entre la sous-culture du programme et l'approche humaniste. Notons également qu'Alice a elle-même démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. En effet, dès le départ, Alice a reconnu la valeur du principe de base du modèle Planetree à l'effet que la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle sont des vases communicants. Ce principe a semblé correspondre à ses valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion. Ensuite, son ouverture aux nouvelles connaissances, sa disposition à changer et son souci constant d'amélioration ont semblé contribuer à ce qu'elle puisse s'approprier l'approche humaniste inspirée de Planetree et qu'elle envisage des moyens de la mettre en pratique dans son programme.

Maintenant que nous avons décrit le micro-contexte de ce premier cas, voyons comment Alice a transféré l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme, de même que les effets obtenus. La deuxième section du cas présente les moyens employés par Alice pour prendre soin de son personnel, alors que la troisième section du cas traite des stratégies qu'elle a utilisées pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree auprès des membres de son programme.

2.2 Moyens pour prendre soin du personnel

2.2.1 *Faire preuve d'exemplarité comportementale*

Quand nous avons demandé aux membres du programme A quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste auprès de son personnel, la presque totalité des répondants ont affirmé qu'Alice incarnait l'approche humaniste par ses attitudes et ses comportements, tels que la disponibilité, l'écoute, le respect, l'ouverture et le souci du bien-être des employés. Voici à ce sujet des extraits tirés de nos entrevues avec deux intervenants

- On pourrait dire que c'est elle qui l'a inventé l'approche humaniste; elle a toujours été comme ça. IN-5

- Elle est dure à battre! Elle est toujours très disponible, la porte de son bureau est toujours ouverte, mais ça, ça a toujours été. [...] On sent jamais qu'on la dérange. [...] Je trouve ça énorme, parce que je sais qu'elle est débordée d'ouvrage, mais ça paraît pas. [...] C'est beaucoup dans son attitude [...]. Elle est très à l'écoute, très compréhensive, puis elle veut savoir comment ça va dans notre vie en général pas juste au travail, puis elle comprend qu'il y a un lien entre les deux, puis ça la préoccupe si on n'est pas bien. IN-3

De façon générale, les propos des répondants du programme A font écho à ceux d'Alice, présentés dans la première partie du cas. En effet, ici encore, on remarque la compatibilité entre l'approche humaniste de gestion et les attitudes et les

comportements d'Alice. Plusieurs répondants ont d'ailleurs mentionné que cette compatibilité apportait un renforcement et une certaine légitimation d'un savoir-être déjà présent chez Alice, comme l'a souligné ce coordonnateur clinique.

- Notre chef de programme [...], c'est une personne qui a dans sa façon de gérer des attitudes très, très humanistes reconnues par tout le monde. Puis, je ne pense pas que ça ait rien changé pour elle non plus, ça fait juste renforcer. CC-5

Par ailleurs, le savoir-être d'Alice, perçu comme étant déjà très humain, a semblé donner l'exemple aux membres de son programme dans le cadre du transfert de l'approche humaniste. Deux intervenants ont affirmé que les attitudes et les comportements humanistes d'Alice leur ont permis de bénéficier d'un modèle à suivre dans leurs relations avec leurs collègues et avec la clientèle.

- De voir des gens comme ça très humains dans leur milieu de travail [...], ça te donne un modèle à suivre. IN-3
- Notre boss, [...] c'est une femme profondément humaniste. Je te dis qu'on n'a pas grand-chose à lui reprocher. Ça aide beaucoup, beaucoup. Ça aide beaucoup entre nous autres dans l'équipe, dans notre façon d'être face aux gens aussi. Elle accepte beaucoup la différence, la tolérance. Fait que, veut, veut pas, ça transparait dans nos échanges. Puis quand on parle des clients aussi. IN-5

Lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres administratives et la journée de bilan annuel du programme A, nous avons pu remarquer les qualités humaines d'Alice, soulignées ci-dessus par les répondants de son programme. Par exemple, au début de chaque rencontre, Alice prenait le temps d'accueillir les membres de son équipe, avec le sourire et de façon chaleureuse. Elle semblait sincèrement contente de les voir. En tout temps, Alice démontrait une grande écoute et un grand respect envers les membres de son équipe. Elle demeurait sensible à leurs réactions lorsqu'elle leur parlait. Elle écoutait leurs commentaires pendant les discussions et respectait leurs points de vue, leurs critiques, leurs

insatisfactions et leurs suggestions avec calme, humilité, ouverture et intérêt. Son sens de l'écoute se manifestait entre autres lorsqu'elle reformulait ce que les gens lui disaient pour s'assurer d'avoir bien compris. « dans le fond, ce que tu me dis, c'est »

Toutes ces attitudes et ces comportements démontrés par Alice semblaient favoriser une certaine proximité entre elle et les membres de son équipe, instaurer un climat de confiance dans l'équipe, créer une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres et susciter une grande participation des gens aux discussions.

Voici un exemple concret de situations où nous avons pu observer l'exemplarité comportementale d'Alice. Quand des invités venaient s'adresser aux membres du programme pendant les rencontres administratives, Alice les accueillait chaleureusement. Elle ne les faisait pas attendre et leur donnait tout de suite la parole. Elle écoutait attentivement les invités, leur posait des questions de clarification au besoin et expliquait sa compréhension de ce qu'ils présentaient. Elle invitait ses employés à poser leurs questions et leur laissait l'espace pour le faire. En conséquence, à l'image d'Alice, les membres du programme écoutaient attentivement les invités et participaient activement à la discussion. À la fin, Alice prenait le temps de remercier son équipe pour leur participation ainsi que les invités pour leur visite.

2.2.2 *Maintenir un climat de travail positif*

Il semble que, pour Alice, le climat de travail constituait déjà une priorité avant l'arrivée de l'approche humaniste. Telle que présenté dans la première partie du cas, elle avait su instaurer une belle ambiance de travail dans son programme. D'une certaine façon, l'approche humaniste n'a fait que soutenir une préoccupation déjà présente chez elle. En effet, lorsque nous leur avons demandé de quelle façon Alice s'y prenait pour transférer l'approche humaniste dans le programme, plusieurs répondants du programme A ont énuméré les multiples moyens utilisés par Alice pour créer une belle ambiance de travail dans le programme. Les extraits suivants tirés de nos entrevues auprès de deux intervenants illustrent bien les réponses reçues.

- On a une chef de programme assez extraordinaire avec qui, dans nos réunions une fois par mois, on essaie de trouver des moyens pour rendre l'ambiance de travail la plus agréable possible. Elle a toujours des idées. [...] Elle est très soucieuse qu'entre employés, on rende le climat de travail le fun. IN-3

- Il y a des choses de programme qui ressortent. On souligne les bons coups, il y a des photos inspirantes [...]. Ça met de l'ambiance intéressante entre nous. C'est favorable. [...] Notre chef de programme y est pour beaucoup. [...] L'ambiance est belle. IN-1

Pour sa part, Alice souhaitait que la direction ne prenne pas tout en charge dans l'organisation des activités visant à améliorer le climat de travail. Elle considérait essentiel que les chefs de programme puissent faire preuve d'initiative dans l'organisation des événements destinés à leur programme respectif, afin de se donner une identité propre, différente de celles des autres programmes.

- Je trouve qu'il y a des choses par programme qui nous appartiennent. Je voudrais pas que tout soit organisé par la direction. D'avoir la chance d'avoir de l'initiative dans mon programme, de faire ma journée bilan comme je veux, de faire, je sais pas moi, un petit souper de la rentrée ou du temps des fêtes [...]. On a un concours de photos annuel, notre photo inspirante pour l'année, bien ça, ça nous appartient, puis j'ai le goût de le garder [...]. Je voudrais pas que ça soit pris en charge par l'établissement. Ça nous prend des choses par programme aussi qui nous donnent une couleur à nous.

Lors de nos périodes d'observation dans le programme, nous avons pu remarquer l'importance qu'Alice accordait au maintien d'un climat de travail positif dans son programme. Par exemple, au début de chaque rencontre avec son équipe, Alice soulignait les anniversaires, les départs, les congés de maternité, les congés de maladie et tout autre événement important dans la vie des membres du programme. Elles souhaitaient la bienvenue aux nouveaux employés et aux stagiaires. Elle expliquait les mouvements de personnel, lorsque nécessaire. Ces informations se retrouvaient également sur l'ordre du jour. Nécessitant peu de temps, ces gestes d'accueil d'Alice semblaient contribuer au sentiment d'appartenance des employés

envers le programme et créer une ambiance propice aux échanges. De plus, ils illustraient concrètement l'importance accordée par Alice au bien-être de son équipe et au climat de travail dans son programme. Par ailleurs, Alice demeurait souriante et n'hésitait pas à utiliser l'humour tout au long de ses rencontres avec son équipe pour détendre l'atmosphère et favoriser la participation aux discussions.

Enfin, à la journée de bilan annuel du programme, elle et ses coordonnateurs cliniques avaient fait des efforts notables pour organiser une journée mémorable aux membres de l'équipe et créer une ambiance propice aux échanges. La décoration, le thème de la journée autour des couleurs de l'arc-en-ciel, l'accueil chaleureux d'Alice et de ses coordonnateurs, les activités, la musique, tout y était. L'effet s'est avéré réussi. Les gens se sont sentis accueillis, semblaient détendus et contents de se voir. Ils ont également participé activement aux activités proposées pendant la journée.

2.2.3 *Reconnaître le travail des membres du programme*

Pour prendre soin de son personnel, Alice avait également le souci constant de reconnaître la contribution des membres de son programme. Elle utilisait plusieurs occasions pour le faire, de façon collective et individuelle, formelle et informelle. Elle le faisait d'abord en soulignant les bons coups pendant les rencontres administratives du programme. Plusieurs répondants du programme A ont d'ailleurs mentionné ce moyen lorsque nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste. Voici à ce sujet les propos d'un des intervenants du programme.

- On a nos bons coups. Elle se fait un devoir de souligner certaines réalisations que les gens font, puis qu'on parle de ce qu'on fait. IN-5

Nous avons également pu observer cette pratique d'Alice lors nos périodes d'observation non participante aux rencontres administratives du programme. À toutes les rencontres, elle mettait à l'ordre du jour un point pour souligner les bons

coups Elle s'assurait au préalable d'avoir pris en note les bons coups des membres de son programme pendant le mois pour en avoir sous la main lors de la rencontre. Ensuite, elle animait la discussion en invitant les gens à parler de leurs bons coups, tout en laissant les autres faire leurs commentaires et poser leurs questions. Enfin, elle remerciait la personne et reconnaissait le travail accompli. De plus, nous avons observé qu'Alice saisisait souvent les occasions qui se présentaient à elle pour transmettre sa fierté aux membres de son programme. À titre d'exemple, lors de la rencontre administrative du 19 janvier 2006, Alice a présenté avec fierté les projets réalisés par les membres de son équipe au concours Projets Innovation. « Neuf projets sur 12 venaient de notre programme! » À la fin de la présentation des projets, elle a rassuré les membres de son programme en disant : « Si les projets ne sont pas choisis dans le concours, on pourra regarder comment les réaliser, parce qu'ils sont très intéressants. Je suis pas mal fière du monde qui ont présenté des projets. Bravo à tous! » Parmi les effets remarquables de cette pratique, nous avons pu noter que ces moments d'échange semblaient favoriser l'humour, la cohésion dans l'équipe et la reconnaissance par les pairs.

Non seulement Alice soulignait les bons coups des membres de son programme de façon collective, mais elle leur avait aussi envoyé une lettre pour les inviter à une rencontre individuelle d'échange avec elle. Voici le contenu de cette lettre :

- Dans le but de mieux nous connaître, échanger sur tes intérêts professionnels, ton plan de carrière. Échanger sur tes attentes, ton besoin de défi ou de support. Recevoir tes idées ou recommandations d'amélioration. Préciser avec toi un objectif annuel. À ta demande ou à ma demande, car je veux rencontrer tout le monde de l'équipe. Prévoir environ 1 heure, à mon bureau. Au plaisir de se rencontrer!

Deux répondants du programme, dont ce membre du personnel de soutien, ont d'ailleurs nommé cette invitation lorsque nous leur avons demandé en entrevue les moyens qu'Alice utilise pour transférer l'approche humaniste dans le programme.

- Dernièrement, on a reçu une petite note de notre chef de programme que, à l'avenir, elle essaierait de nous rencontrer au moins une fois par année pour voir comment on vivait ça, ou comment ça allait. PS-1

Alice a également fait un pas de plus en invitant les membres de son programme à reconnaître le travail de leurs pairs lors de la journée de bilan annuel du programme, une initiative appréciée par cet intervenant.

- Lors de notre journée de bilan, [...] on pouvait écrire à des personnes [...] pour leur dire pourquoi on les appréciait. Je trouve que c'était une belle initiative. Je trouvais ça le fun d'en donner, puis c'était le fun d'en recevoir. IN-5

2.3 **Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree**

Voyons maintenant les stratégies utilisées par Alice pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans son programme.

2.3.1 *Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques*

Pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme, Alice a d'abord travaillé en étroite collaboration avec ses coordonnateurs cliniques. Pour elle, il était primordial qu'ils fassent équipe. En entrevue, elle a souligné la synergie qui existait entre eux. Elle a également reconnu l'importance de leur rôle pour adapter l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de leur programme et pour en favoriser l'intégration dans la pratique quotidienne des intervenants auprès de la clientèle.

- La coordination clinique, c'est une partie de moi [...]. On fait équipe. Ils font plein de choses au plan clinique que moi j'ai pas d'expertise. En termes d'habiletés, d'attitudes et de comportements, ils ont des fois plus de contacts avec les intervenants que moi [...] et plus de contacts

avec les usagers que moi [...]. Ça fait que, pour moi, ils ont un grand rôle à jouer au quotidien [...]. Dans leur quotidien, ils animent des rencontres disciplinaires autour d'un usager, de voir comment on applique tous ces principes de l'approche humaniste auprès de cet usager ou des fois avec des partenaires. Dans leur animation des plans d'intervention, des rencontres d'équipe [...], ils ont beaucoup de champs d'intervention où ils peuvent faire prendre conscience aux intervenants [...] d'être plus à l'écoute, d'être plus chaleureux, plus respectueux, de donner plus d'information.

De leur côté, les deux coordonnateurs cliniques du programme ont semblé au même diapason qu'Alice. En effet, lorsque nous les avons questionnés en entrevue sur leur rôle dans le transfert de l'approche humaniste, ils ont mentionné les nombreuses occasions qu'ils utilisaient pour accompagner et encourager les intervenants dans leur appropriation de l'approche humaniste inspirée de Planetree.

- Dans mon rôle, je fais de l'animation. J'anime toutes les réunions d'équipe, j'anime les discussions de cas, j'anime un bon nombre de plans d'interventions, je fais des rencontres individuelles avec les intervenants. Donc, j'ai beaucoup la possibilité d'avoir en tête [...] ces éléments là. [...] Je suis porté beaucoup à regarder de quelle façon les équipes de professionnels vont modifier leurs comportements face à la clientèle [...]. Les coordonnateurs cliniques ont un rôle de faciliter, de stimuler, d'encourager l'approche, la philosophie d'intervention. On a comme une fonction d'amener ça dans la pratique quotidienne. CC-5

- Il faut dans mon rôle que je sois incitateur [...]. J'anime des réunions, puis là je leur dit : regarde, on va essayer de trouver des objectifs annuels qui répondent à l'approche humaniste. CC-3

Pour faire équipe avec ses coordonnateurs cliniques, Alice les rencontrait à toutes les deux semaines. À ces occasions, elle les tenait au courant de tous les projets en cours et les consultait abondamment sur ce qu'ils en pensaient et sur la façon de les présenter au reste du personnel du programme. Lorsque nous avons observé l'une de ces rencontres, Alice nous a mentionné d'entrée de jeu : « Les coordonnateurs sont au courant de tout, avant le reste de l'équipe. » Pendant la rencontre, Alice leur a présenté différents projets en leur demandant leur avis, en les laissant poser leurs

questions de clarification avec respect, écoute et confiance et en s'assurant qu'ils étaient tous sur la même longueur d'ondes avant d'aller plus loin. On sentait le souci de cohésion d'Alice : « Il va falloir que nous trois, on se définisse des objectifs et qu'on sensibilise ensemble l'équipe. [...] On va se faire un plan d'action. » De plus, nous avons noté dans cette rencontre les nombreux efforts d'Alice pour établir, en collaboration avec ses coordonnateurs cliniques, des liens entre l'approche humaniste et les différents projets en cours dans le programme. Voici à ce sujet un extrait des propos d'Alice où elle exprimait à ses coordonnateurs son souhait que les membres du programme sentent leur effort continu de cohérence.

- Notre projet rentre direct dans l'approche humaniste. Quand on prend les cinq principes, il y a des liens à faire. [...] Il faut que les gens sentent qu'on fait des liens avec l'approche au fur et à mesure.

Cette stratégie a semblé leur permettre d'adapter l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de leur programme et d'assurer une certaine cohérence entre cette approche et les projets déjà en cours dans le programme. De plus, elle a semblé influencer à leur tour les coordonnateurs cliniques dans leur travail auprès des intervenants. En effet, ils ont tous les deux mentionné en entrevue avoir eu le réflexe de sensibiliser les intervenants à tenir compte de l'approche humaniste dans le développement de nouveaux projets au sein du programme.

- Quand on tente de développer des nouvelles choses, c'est de suggérer des choses qui ont aussi un lien avec les fondements de l'approche humaniste. [...] J'essaie de faire plus de sensibilisation, de faire le lien entre : « Oubliez pas! On est dans le développement d'une approche humaniste. » Ça fait que c'est comme d'enrichir les équipes de ces éléments là, où est-ce qu'on en est rendus. CC-5

- À chaque fois que les intervenants présentent un projet, je me demande si ça rentre dans l'approche humaniste, comment ça en tient compte [...], puis comment on pourrait faire pour que ce soit encore mieux. C'est d'avoir ce réflexe-là. CC-3

Lors de nos périodes d'observation non participante des rencontres administratives et de la journée de bilan annuel du programme A, nous avons été en mesure de remarquer la complicité qui existait entre Alice et ses coordonnateurs cliniques. Ceux-ci étaient toujours assis près d'elle pendant les rencontres. Alice les faisait participer activement à l'animation des rencontres. Elle leur laissait beaucoup de place et partageait le leadership de l'équipe avec eux. Quand ils présentaient quelque chose au reste de l'équipe, elle leur donnait la parole de façon chaleureuse et souriante. Elle demeurait attentive et respectueuse quand ils parlaient. Elle leur faisait confiance. On sentait qu'ils s'étaient préparés ensemble avant la rencontre. Ils étaient sur la même longueur d'ondes. Toutes ces attitudes constituaient une illustration concrète de la grande synergie entre Alice et ses coordonnateurs cliniques.

D'ailleurs, lors de nos entrevues, la majorité des répondants du programme ont mentionné sentir la cohésion entre Alice et ses coordonnateurs cliniques. Ils ont également noté que les attitudes et les comportements d'Alice semblaient influencer les coordonnateurs dans leur façon d'interagir avec les membres du programme. Les extraits qui suivent tirés de nos entrevues avec deux intervenants illustrent bien cette perception.

- Ils sont tous connectés. [...] Je pense que la chef et les coordonnateurs travaillent ensemble dans le même sens. Ils forment une bonne unité. [...] Je suis pas capable de les distinguer. Je pense que notre chef de programme, elle colore un peu le programme, puis elle colore c'est sûr un peu ses coordonnateurs. IN-7

- Ils sont un peu dans la même lignée que ce que notre chef de programme fait [...] Revenir sur des sujets, nous tenir au courant, aux réunions, de prendre du temps [...]. Ils nous demandent beaucoup nos commentaires, puis après ils font un retour. Puis, ils vont nous dire : est-ce que ce qu'on vient de dire vous convient? Est-ce que vous comprenez bien? Est-ce qu'il y a des choses à ajouter? IN-3

Enfin, lorsque nous avons demandé à l'un des coordonnateurs cliniques ce qui avait le plus contribué à influencer ses comportements en regard à l'approche humaniste, il nous a répondu

- Beaucoup d'en parler avec la chef de programme [.] Je suis encore plus sensible à comment les gens sont tous différents, puis sont tous touchés par des petites façons de faire CC-3

2 3 2 *Informar le personnel en continu et parler du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme*

La deuxième stratégie utilisée par Alice pour disséminer l'approche humaniste dans son programme était d'informer les membres de son programme en continu sur tout ce qui concernait l'approche humaniste et de parler du projet de transfert de l'approche humaniste à toutes ses rencontres administratives. D'ailleurs, la majorité des répondants du programme A ont nommé ce moyen quand nous leur avons demandé les moyens qu'Alice utilisait pour transférer l'approche humaniste dans leur programme. Ils ont dit apprécier être tenus informés par leur chef de programme, soit par la circulation de documents écrits ou par la messagerie vocale, ou encore lors des réunions mensuelles du programme. Voici à ce sujet les propos d'un intervenant et d'un membre du personnel de soutien

- À toutes les fois qu'il y a des choses de nouveau, elle nous fait souvent des communications. [.] On a les réunions mensuelles, que là, il y a plein d'informations qui nous sont transmises IN-9

- Quand elle a de l'information, elle nous la fait suivre. On a des messages dans les boîtes vocales, on est au courant. [] Elle nous tient beaucoup informés. Ce qui est le fun là, tu sais, c'est lorsque d'autres programmes nous disent « Ah, vous saviez ça ? Nous, on le savait pas » Elle veut vraiment qu'on soit au fait de tout, puis c'est correct. Puis qu'elle prenne son temps aussi de le faire, c'est bon. PS-1

En effet, Alice utilisait toutes les rencontres administratives du programme pour parler de l'approche humaniste aux membres de son équipe. Elle en a d'ailleurs fait part à la direction et à ses collègues chefs de programme lors de la réunion de philosophie de gestion le 16 janvier 2006. Pendant leur discussion sur le rôle des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste, Alice a souligné l'importance de se garder du temps pour parler de l'approche humaniste avec les employés à toutes les rencontres administratives, malgré le peu de rencontres disponibles. Elle a toutefois précisé la nécessité de faire au préalable une analyse et une synthèse des informations pour avoir l'effet souhaité.

- On n'a pas beaucoup de rencontres avec nos équipes, une fois par mois seulement, et c'est toujours très chargé. Il faut être discipliné et vigilant, parce qu'à chaque fois, il y a beaucoup d'information à transmettre. [...] Je me garde une demi-heure pour parler de l'approche humaniste. Il faut se garder du temps pour ça, mais c'est pas toujours facile. [...] Aussi, il faut faire une analyse et une synthèse de ce qu'on présente avant d'en parler pour avoir un impact.

Notre observation non participante des rencontres administratives et de la journée de bilan annuel du programme A nous a permis de constater qu'effectivement, Alice souhaitait tenir les membres de son programme informés de tout ce qui se passait par rapport à l'approche humaniste. Pour y arriver, elle utilisait plusieurs moyens de communication, dont la distribution de documents importants auprès de chaque employé et les babillards. De plus, Alice parlait de l'approche humaniste à toutes les rencontres administratives du programme. En voici quelques exemples. À la réunion administrative du programme le 15 décembre 2005, Alice a pris le temps de lire les valeurs et les principes de l'approche humaniste aux membres de son programme et leur a suggéré de les afficher bien en vue près de leurs bureaux. « On peut avoir tendance à les oublier », a-t-elle ajouté. À la rencontre administrative du programme le 19 janvier 2006, Alice a transmis plusieurs informations sur l'approche humaniste, de façon verbale et en distribuant des documents. Elle a aussi mentionné que d'autres documents seraient affichés au babillard du programme pour

ceux qui voudraient en savoir davantage. À la rencontre administrative du programme le 20 avril 2006, une des personnes responsables du comité d'implantation de l'approche humaniste au CRE est venu présenter le mandat et la structure de ce comité aux membres du programme. Elle a ensuite répondu aux questions des gens à ce sujet. Remarquant l'intérêt des membres de son équipe envers le comité, Alice leur a dit : « Je pourrai vous faire une photocopie de la feuille. » La personne responsable du comité a alors spécifié que le format de la feuille risquait de changer. Une intervenante a rétorqué : « C'est ce qu'on aime d'Alice. Elle nous donne toute l'information, même en avance! »

Bien que cette stratégie de dissémination ait permis aux membres du programme de suivre l'évolution du projet de transfert de l'approche humaniste au CRE et de mieux en comprendre le déroulement, elle demeurait insuffisante à elle seule pour favoriser la réceptivité des employés à l'égard du projet et devait être complétée par des moyens de communication plus interactifs.

Alice a semblé l'avoir bien compris. En effet, non seulement elle parlait de l'approche humaniste dans toutes ses rencontres avec son équipe, mais elle s'assurait également que les différentes démarches entreprises dans le cadre du projet de transfert de l'approche humaniste au CRE étaient bien comprises par les membres de son équipe. Ces échanges face-à-face entre Alice et son personnel leur permettaient de discuter de leurs perceptions réciproques du projet de transfert et d'en développer une lecture partagée. Par exemple, lors d'une rencontre administrative, elle leur a parlé des objectifs poursuivis par les séminaires humanistes qui leur seraient offerts sous peu. Elle en a profité pour répondre à leurs questions et écouter leurs commentaires. Un échange fructueux s'en est suivi et a semblé permettre aux membres du programme de mieux comprendre la démarche et d'y être réceptifs.

2 3 3 Solliciter la participation des membres du programme, démontrer de l'ouverture aux idées proposées et soutenir les initiatives émergentes

Comme troisième stratégie pour disséminer l'approche humaniste dans son programme, Alice a sollicité la participation des membres de son programme tout au long du transfert, en demeurant ouverte aux idées qu'ils proposaient et en soutenant les initiatives émergentes

En l'observant dans ses rencontres administratives, nous avons pu remarquer qu'il semblait primordial pour Alice de consulter les membres de son programme dans toutes les démarches entreprises au sein du programme. Tout d'abord, au début des rencontres, elle lisait l'ordre du jour de la rencontre et vérifiait si des gens avaient des points à ajouter. Souvent, plusieurs personnes faisaient des suggestions. Pendant la rencontre, Alice sollicitait la participation des membres de son programme à maintes reprises. Elle leur donnait du temps pour émettre leurs suggestions, les écoutait attentivement pendant qu'ils parlaient, renchérisait au besoin, prenait en note les idées et en faisait le suivi aux réunions subséquentes.

Par exemple, tout au long de la rencontre administrative du programme le 19 janvier 2006, Alice a sollicité et encouragé la participation des gens aux discussions. Après avoir présenté un important projet en lien avec l'approche humaniste, elle leur a demandé « Avez-vous des questions? », « C'est accueilli comment? ». Son intérêt et son ouverture ont permis aux gens de se sentir à l'aise de donner leur opinion, leurs commentaires et leurs idées. Nous avons pu noter une participation élevée des membres du programme à la discussion. À la rencontre administrative du programme le 16 mars 2006, Alice a présenté les résultats du sondage sur les attitudes et les comportements humanistes entre les membres du personnel. Elle leur a alors demandé « J'aimerais voir avec vous comment on peut s'aider à changer nos façons de faire ». Grâce à l'écoute et à l'ouverture d'Alice, plusieurs membres de l'équipe

ont donné leur opinion sur les résultats du sondage, ont posé des questions de compréhension et ont proposé des idées d'amélioration.

Nous avons également remarqué le souci constant d'Alice de consulter les membres de son programme et de solliciter leur participation dans toutes les étapes du transfert de l'approche humaniste. Par exemple, lors de la réunion de philosophie de gestion du 16 janvier 2006, la direction du CRE a présenté aux chefs de programme le plan d'action pour l'implantation de l'approche humaniste, basé sur les résultats des différents sondages effectués en 2005. Alice a alors suggéré que les chefs de programme communiquent les résultats des différents sondages à leurs équipes pour aller chercher leurs idées d'amélioration et ainsi bâtir le plan d'action avec eux. Lors de la réunion de philosophie de gestion du 27 mars 2006, la direction du CRE a présenté la structure du plan d'action pour l'implantation de l'approche humaniste. Alice est revenue à la charge en mentionnant « Il y a un gros morceau où on va devoir prendre du temps avec nos équipes pour faire la réflexion. Ça va être important de travailler ça avec nos équipes ». À la réunion des programmes le 31 mars 2006, elle en a de nouveau parlé aux autres chefs de programme et aux coordonnateurs cliniques : « Pour moi, c'est important qu'on consulte nos équipes pour le plan d'action sur l'implantation de l'approche humaniste, sinon, on leur impose des objectifs ».

Ainsi, le souci constant d'Alice de solliciter la participation des membres de son programme, de même que son écoute, sa réceptivité et son soutien envers les idées proposées ont semblé susciter leur engagement envers les différents projets en branle dans le programme, dont le projet de transfert de l'approche humaniste, comme l'ont expliqué ces deux intervenants lors de nos entrevues :

- Notre chef de programme nous a toujours impliqués dans le processus []. Il y a des petits groupes qui sont sollicités assez régulièrement à différents paliers []. Elle est très ouverte si on amène des idées nouvelles. C'est toujours bien reçu [], que ce soit

positif ou négatif [] Des fois, on voit ce qui se fait dans d'autres programmes, puis là, on redonne l'idée ici pour qu'on continue IN-1

- Aux rencontres administratives, je pense qu'il y a toujours un temps consacré à ça, aux suggestions. On va la voir quand on a des idées ou on la convoque, puis elle est toujours réceptive à ça. Ou des fois, elle nous arrive tout le temps avec des projets ou des idées qu'est-ce que vous en pensez? [] Elle est bien aimée aussi au programme, ça fait que les gens, quand ils ont des idées, ils vont la voir, puis elle est réceptive. C'est sûr qu'elle nous reçoit tout le temps bien, ça fait qu'on n'est pas gêné d'aller la voir quand on a des idées ou quand on a des suggestions []. On a tout le temps la place pour ça au programme, si c'est pas notre chef de programme, c'est la coordination ou c'est en rencontres administratives IN-7

Par exemple, à la rencontre administrative du programme le 15 décembre 2005, Alice a pris le temps d'expliquer calmement les raisons qui avaient motivé la direction à opter pour un projet plus qu'un autre dans le cadre de l'implantation de l'approche humaniste. Ensuite, elle a expliqué les objectifs du projet et l'impact souhaité sur le bien-être des clients. Elle a répondu aux questions des membres de son équipe et a écouté leurs commentaires. Les gens ont semblé emballés. « Wow! » ont-ils dit. L'enthousiasme était palpable. Elle a terminé en sollicitant la participation de trois intervenants à s'impliquer activement dans le projet et a demandé au reste de l'équipe « Si vous avez des idées, parlez-en avec les responsables du projet ».

Bref, le fait qu'Alice sollicitait continuellement la participation des membres de son programme, qu'elle démontrait de l'ouverture aux idées suggérées et qu'elle soutenait les initiatives émergentes a semblé susciter l'engagement des membres du programme A envers le projet de transfert de l'approche humaniste. En effet, plusieurs d'entre eux ont proposé des moyens concrets pour mettre en pratique l'approche humaniste dans le programme lors des rencontres observées.

2.3.4 *Faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste, tout en reconnaissant ce qui se fait déjà*

La quatrième stratégie utilisée par Alice pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme a été de faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste. Elle a d'abord utilisé cette stratégie avec ses coordonnateurs cliniques pendant leurs réunions bimensuelles, tel que mentionné précédemment, afin qu'ils puissent ensemble adapter l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de leur programme et assurer la cohérence entre cette approche et les projets en cours dans le programme. D'ailleurs, un des coordonnateurs cliniques mentionnait en entrevue : « Les réflexions qu'on y fait sont toujours teintées de l'approche humaniste. »

Ensuite, Alice a utilisé cette même stratégie auprès de son personnel pendant les rencontres administrative du programme, tel qu'elle nous l'a dit en entrevue.

- À nos rencontres de programme, [...] on dit les actions du mois qui rentrent là-dedans.

Pour un des coordonnateurs cliniques, il était primordial de nommer de façon explicite les liens entre ce qui se passait dans le programme et l'approche humaniste, ainsi qu'entre la pratique quotidienne des intervenants et l'approche humaniste. En entrevue, il a mentionné qu'Alice utilisait souvent cette stratégie de dissémination.

- Il faut dire : regarde, on a changé ça, ça vient chercher tel principe humaniste. [...] On dirait qu'il faut nommer. C'est ça de faire le lien au quotidien. [...] Alice nomme souvent les choses en disant : regarde, ce que tu fais là, c'est l'approche humaniste. CC-3

Il semble que cette stratégie ait eu comme effet de permettre aux membres du programme de voir la cohérence entre les différents projets en cours et de reconnaître

ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche proposée, favorisant ainsi leur réceptivité à l'égard de cette nouvelle approche. .

Précisons toutefois qu'aucun répondant du programme n'a identifié cette stratégie comme moyen utilisé par Alice pour transférer l'approche humaniste dans le programme. Pourtant, lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres administratives du programme, nous avons remarqué qu'Alice et ses coordonnateurs cliniques faisaient souvent des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste. Par exemple, lors de la rencontre administrative du programme le 19 janvier 2006, Alice a expliqué aux membres de son programme les liens entre l'approche humaniste et un important projet en plein développement dans le programme : « Les coordonnateurs cliniques et moi, on pense qu'un projet comme ça rejoint l'approche humaniste : service plus rapide, amélioration de l'accès aux services, diminution des listes d'attente. » Un des coordonnateurs cliniques a ensuite présenté les changements que ce projet allait apporter dans le travail des intervenants en faisant des liens avec l'approche humaniste.

Par ailleurs, lors de la journée de bilan annuel du programme le 14 juin 2006, Alice a partagé sa vision de l'approche humaniste avec les membres de son programme et les liens à faire avec leur nouveau projet de prestation de services à la clientèle. Elle a aussi profité de l'occasion pour leur transmettre ses attentes par rapport à leur rôle dans l'application de l'approche humaniste auprès de la clientèle, en mettant l'accent sur la reconnaissance de ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste. Voici un extrait du discours qu'elle a adressé à son équipe ce jour là.

- Autant la direction que les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques, on a un grand rôle pour faire passer certaines valeurs par rapport à l'approche, mais c'est aussi de voir comment les intervenants vont l'appliquer dans le quotidien. [...] Souvent, l'approche, ça se traduit par des attitudes et des comportements, mais c'est aussi des services qu'on offre qui sont en harmonie avec l'approche. Par

exemple, notre projet [...], ça fait partie de l'approche humaniste. Il faut que ça vienne de vous, comme ce qu'on va faire ce matin, que ça soit pas imposé, mais plutôt partir de ce qu'on fait déjà. Vous l'êtes tous humanistes au départ. Moi aussi, je pense. Vous faites déjà plein de bonnes choses. Vous êtes plein de créativité. Mais, avec les sondages et vos commentaires, on a des choses à améliorer et il faut en prendre conscience. Le but de l'approche, c'est de donner des meilleurs soins à la clientèle, mais que ça passe à travers vous.

À la fin de la journée bilan, Alice a remis à chacun une petite carte qui visait la reconnaissance collective du climat harmonieux au sein du programme. Elle en a également profité pour faire un lien avec l'approche humaniste. La carte se lisait comme suit : « On est une belle équipe et c'est important de reconnaître ça, ce que chacun fait pour les autres. Dans le cadre de l'approche humaniste, comment on peut prendre soin de nous, entre nous? » Alice a ensuite fait des liens avec le film *Payez au suivant* et la chanson de Jean-Pierre Ferland *Une chance qu'on s'a* pour sensibiliser les membres de son équipe à l'importance des petites attentions dans le bien-être au travail. Dans la carte, elle leur a lancé une invitation : « Faire un geste, dire une parole, apporter une gâterie, souligner un anniversaire, donner un coup de main lors d'une difficulté. Prendre conscience de ce qu'on reçoit de nos collègues et rendre la pareille à quelqu'un d'autre. Laissez parler votre cœur... ». Toute l'équipe a ensuite chanté *Une chance qu'on s'a* de Jean-Pierre Ferland : un beau moment où la cohésion de l'équipe était palpable.

2.3.5 *Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant les rencontres du programme*

La cinquième stratégie employée par Alice pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme a été d'allouer des temps d'échange et de réflexion sur des thèmes reliés à l'approche humaniste pendant les rencontres avec son équipe. Elle nous en a d'ailleurs parlé en entrevue.

- Cette année, ce qu'on a ajouté dans nos rencontres, une fois par mois, on se permet une demi-heure de réflexion sur un thème un peu

style en quête de sens. Exemple, la semaine passée avec le conseil multi, il y a eu une conférence à l'interne [] sur le pouvoir. Le pouvoir qu'on s'accorde, puis le pouvoir qu'on accorde à nos usagers. Bien, c'est sûr que pour moi, c'est un élément que je vais ramener en rencontre pour qu'on puisse en rediscuter puis voir avec notre approche humaniste, est-ce que on voit le lien? Puis, comment on l'applique dans notre esprit de partenariat avec les clients [] le pouvoir que je donne ou le pouvoir que j'accorde []. L'approche humaniste m'amène à poser des actions de ce genre là avec l'équipe.

Par cette pratique, Alice souhaitait que les membres de son programme réfléchissent aux façons d'adapter l'approche humaniste au contexte de leur programme. Il semble également qu'elle visait, par cet échange, une certaine absorption de l'approche humaniste par les membres de son programme. d'abord, qu'ils en reconnaissent la valeur, qu'ils se l'approprient et qu'ils réfléchissent ensuite aux façons de la mettre en pratique auprès de la clientèle.

Seulement un intervenant a mentionné cette stratégie en réponse à la question d'entrevue sur les moyens qu'utilisait Alice pour transférer l'approche humaniste dans le programme. Pourtant, elle semble avoir eu un effet important sur l'absorption de l'approche humaniste par cet intervenant.

- Je pense que le temps qu'on se donne ici pour réfléchir à certains moments, ça, je trouve ça super intéressant [.] Dans ces moments-là, je pense toujours à certains clients plus que d'autres [.] Je me dis : « Ah, j'aurais pu dire ça, j'aurais pu faire ça, j'aurais pu proposer ça » Ce qui m'apporte le plus, c'est des temps de réflexion. IN-5

Lors de nos périodes d'observation non participante, nous avons été témoin d'un de ces moments d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste. En effet, à la rencontre administrative du programme le 15 décembre 2005, Alice avait prévu un temps d'échange pour discuter avec son équipe d'un des thèmes de l'approche humaniste, soit la spiritualité. Pour lancer la discussion, un des coordonnateurs cliniques a demandé aux intervenants : « Comment pensez-vous qu'on peut intégrer la spiritualité dans notre travail avec la clientèle? » La question a suscité de nombreux

échanges, où plusieurs intervenants ont donné leur point de vue sur la spiritualité et ont raconté comment ils mettaient en pratique ce principe humaniste inspirée de Planetree dans leur travail avec la clientèle. Cette stratégie de dissémination a semblé avoir eu un impact positif sur l'absorption de l'approche humaniste par les gens du programme. En effet, l'échange a semblé avoir permis à plusieurs membres du programme de reconnaître la valeur de l'approche humaniste inspirée de Planetree en regard au thème discuté, de s'approprier ce principe humaniste en s'inspirant entre autres des récits de leurs pairs et d'entrevoir des moyens pour le mettre eux-mêmes en pratique auprès de leurs clients. Une des intervenantes a même mentionné qu'elle aimerait avoir des temps d'échange comme celui-là plus souvent. Alice lui a répondu qu'elle avait bien entendu sa demande, et que c'était aussi son souhait et son intention.

Par ailleurs, lors de la journée de bilan annuel du programme le 14 juin 2006, Alice et ses coordonnateurs cliniques ont utilisé plusieurs moyens pour permettre aux membres du programme d'échanger et de réfléchir à l'approche humaniste. D'abord, ils ont organisé un atelier pour que les gens discutent en petits groupes des liens possibles entre les cinq principes directeurs de l'approche humaniste au CRE (voir Annexe A) et ce qui se faisait déjà dans le programme. Ils leur ont également demandé de discuter des façons de développer les services offerts à la clientèle dans le respect de ces cinq principes. Les équipes étaient invitées à compléter un questionnaire qui guidait cet atelier de réflexion. L'exercice a suscité une grande participation des gens. Une fois l'atelier terminé, Alice a demandé aux différentes équipes de partager avec le reste du personnel deux éléments qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste et deux éléments qu'ils aimeraient développer. Les membres du programme ont été très loquaces et ont partagé un grand nombre d'idées. Alice a pris le temps de les remercier et de les féliciter pour leur créativité, tout en les assurant qu'elle allait faire le suivi de leurs idées. « Merci. Vous avez des super bonnes idées. On va les récupérer. Avec les coordonnateurs cliniques, on va faire le résumé de ce que chaque table a sorti et vous revenir à l'automne. » Encore ici, nous

avons noté le souci d'Alice d'associer étroitement ses coordonnateurs cliniques au processus de transfert de l'approche humaniste dans son programme

Dans l'après-midi de la journée bilan, Alice et ses coordonnateurs cliniques ont proposé une activité de réflexion individuelle sur l'approche humaniste aux membres du programme. Ils leur ont demandé de compléter un questionnaire sur les projets personnels qu'ils avaient réalisés pendant l'année et dont ils étaient fiers. Dans le même questionnaire, ils leur demandaient également de décrire comment l'approche humaniste s'était concrétisée pour eux dans leur travail et à quel principe cela faisait référence. Pour présenter cette activité, un des coordonnateurs cliniques a mentionné : « On réalise que l'approche passe par vous, par vos gestes de tous les jours. On a conscience de ça, et les questions visent à ce que vous preniez conscience de ce que vous faites déjà en lien avec chacun des principes. » Par cette activité, Alice et ses coordonnateurs cliniques souhaitent que les membres de leur programme s'approprient les principes de l'approche humaniste en reconnaissant ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche. Avant que les gens complètent leur questionnaire, Alice les a assurés qu'elle allait utiliser ce que les gens y écriraient pour préparer le bilan annuel du programme. Tous les membres du programme ont été en mesure de nommer plusieurs de leurs réalisations concrètes dont ils étaient fiers et de faire des liens avec les cinq principes de l'approche humaniste.

En entrevue, Alice a précisé que cette activité de reconnaissance fait toujours partie des activités de la journée bilan de son programme. Toutefois, elle a souligné l'ajout, pour la journée bilan 2006, de la question sur les liens entre les réalisations des employés et les cinq principes de l'approche humaniste. Alice a été agréablement surprise de constater les multiples liens que les gens ont été en mesure de faire à travers cette activité de réflexion.

- À la journée bilan, les gens prennent toujours un temps de réflexion pour faire un peu un bilan de leurs réalisations de l'année : qu'est-ce que j'ai fait dont je suis fier puis que je retiens cette année? Cette

année, au lieu que ce soit juste ça la question, c'était « nomme tes réalisations à partir des 5 principes de l'approche humaniste ». [...] Ça a été bien le fun de voir ce que les gens ont pu sortir [...]. C'était le fun de voir la réflexion que les gens ont pu faire par rapport à ça.

2.3.6 *Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste*

La sixième stratégie utilisée par Alice pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme a été d'instaurer, en collaboration avec les membres de son programme, des projets concrets en lien avec cette approche. Par exemple, elle a proposé à son équipe de resserrer les liens avec les organismes communautaires de la région, comme le suggère le troisième principe directeur de l'approche humaniste au CRE : agir de concert avec les familles, les proches et la communauté (voir Annexe A). Elle nous en a glissé un mot en entrevue.

- On travaille très près de nos partenaires [...]. Alors comment on facilite l'approche avec nos partenaires aussi, parce moi je trouve que l'approche humaniste, elle devrait être partout.

Deux intervenants ont d'ailleurs nommé ce moyen lorsque nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste au sein du programme. Cette initiative a semblé susciter leur engagement et favoriser leur absorption d'un des principes de l'approche humaniste.

- On essaie d'être plus en contact avec des associations [...]. Je trouve qu'on est en train d'ouvrir plus loin que le Centre. C'est le fun. [...] C'est un gros objectif d'aller plus loin à ce niveau là pour notre chef de programme. Dans le fond, c'est en train de prendre une couleur nouvelle, de voir comment on peut impliquer davantage les usagers, comment on peut être plus près des organismes de la région. C'est un gros tournant, et ça cadre avec Planetree. IN-1

En terminant, nous avons demandé aux répondants du programme A quels moyens Alice devrait utiliser pour faciliter l'implantation de l'approche humaniste

dans le programme. De façon surprenante, aucune suggestion n'a été spontanément émise par les répondants qui, au moment de la collecte de données, n'avaient que de bons mots à l'endroit du travail de leur chef de programme. Plus de la moitié d'entre eux souhaitaient simplement qu'elle continue ce qu'elle faisait déjà.

3. DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS : BERNARD ET LE PROGRAMME B

3.1 Éléments du micro-contexte

Au moment de notre recherche, Bernard occupait le poste de chef de programme depuis quelques années au programme B. Ce programme était alors composé de 14 personnes, dont un chef de programme, un coordonnateur clinique, 11 intervenants et un membre du personnel de soutien. En entrevue, Bernard nous a expliqué les caractéristiques du programme B, faisant entre autres référence à la création toute récente du programme et à son mandat de le développer.

- C'est un tout nouveau programme. Je suis arrivé avec le transfert de certaines ressources d'un autre établissement vers le nôtre et avec le mandat de travailler au développement du programme.

Pour un des intervenants, faire partie d'un programme en pleine expansion comportait certes des avantages, notamment le dynamisme apporté par une variété grandissante de professions au sein de l'équipe, mais aussi des défis, principalement liés à une augmentation de la charge de travail due aux multiples nouveaux projets et aux difficultés de communication qui en ont découlé.

- Nous, on est dans un programme qui [...] a pris beaucoup d'expansion très rapidement. Moi, quand j'ai commencé au programme, on était 4. On est rendu 14, et ça, c'est en 2 ans. Ça fait que c'est un changement, c'est une explosion en termes de configuration de programme. Il y a des avantages parce qu'on est dans une équipe où c'est plus dynamique. Il y a d'autres professions, parce qu'avant, on était juste des travailleurs sociaux. Là, on est rendu avec

éducateur, ergo, physio. On a une infirmière aussi, ça fait que ça, c'est une force, c'est un plus. C'est sûr que ça a multiplié la charge parce qu'on a plein plein de projets qui sont partis, ça fait que là, on se court un peu après la queue. Trouver du temps pour se parler, discuter, faire notre travail de concertation, notre travail d'équipe. Pour bien le faire, c'est un peu difficile dans le contexte actuel. IN-24

Cependant, la majorité des répondants ont mentionné la petite taille du programme comme un facteur facilitant la création d'un climat de travail agréable. Voici à ce sujet des extraits d'entrevues auprès du coordonnateur clinique, d'un membre du personnel de soutien et d'un intervenant.

- Je trouve qu'on est le programme privilégié. En tout cas, à moins que les gens nous disent pas la vérité, ce qu'on entend au niveau du Centre, c'est que notre programme est un programme qui est regardé beaucoup, où on dit : « Ça a l'air d'être le fun de travailler là; ils sont donc une belle gang; ils ont l'air d'être bien ensemble. » Je trouve que le fait qu'on soit un petit programme qui se construise tranquillement fait en sorte qu'on se contamine au fur et à mesure qu'arrivent des gens dans le programme. Alors, au fur et à mesure qu'il arrive des gens, on a déjà une complicité. CC-7

- C'est super, notre petite équipe. On se parle beaucoup. C'est une belle équipe. Tout le monde aime tout le monde. C'est une belle ambiance. [...] Tout le monde est fin, participe. PS-6

- On est un petit programme qui est jeune, mais il y a une belle dynamique de groupe. On est un peu comme une famille, je dirais. C'est vraiment particulier. On a des *inside jokes*. On se croise, on va se saluer. Un est dans le pétrin, bien on va s'entraider. C'est plus un travail collectif, moins individuel, qui va dans le même sens que l'approche humaniste. Je suis très heureux de ça honnêtement. IN-22

Nous avons pu constater ceci *de visu* lors de nos périodes d'observation non participante dans les réunions administratives du programme et pendant leur journée de bilan annuel. À chaque fois, l'ambiance était amicale, joyeuse, chaleureuse, et l'humour y occupait une place de choix. Au début des rencontres, les membres du programme se parlaient abondamment entre eux et semblaient heureux de se voir. De plus, ils se montraient accueillants envers les nouveaux arrivants dans le programme.

Nous avons également noté que la participation aux discussions demeurait élevée tout au long des rencontres. Bref, ce groupe nous est apparue comme une équipe dynamique, *tissée serrée* et engagée.

La compatibilité entre les pratiques actuelles du programme et l'approche humaniste a également été soulignée par d'autres membres du programme, dont le coordonnateur clinique du programme et un intervenant.

- On a déjà instauré des petites choses. On est déjà humains juste dans notre petit programme. Je ne sens pas que j'ai à convaincre mes collègues de ça. Ça se fait tout seul. Puis, souvent on va dire : « Et qu'on est Planetree! Hein! On l'a tu! » Puis tu sais, je te dirais qu'on le nomme plus ce qu'on fait. CC-7

- Ils m'ont accueilli les bras grands de même [...]. En arrivant, ils nous invitent au 5 à 7. [...] Puis, ils soulignent. Une fille qui part en vacances trois semaines, quand elle revient, ils l'accueillent. Quand elle est partie, ils ont fait un dîner. Ils sont comme ça. Puis ce n'est pas forcé, tout se fait naturel. Je trouve ça vraiment fantastique. [...] C'est une grande force qu'ils ont ce département là. IN-18

De plus, selon plusieurs répondants, la présence d'une majorité de travailleurs sociaux dans le programme a certainement contribué à faciliter l'absorption de l'approche humaniste, étant donné la grande compatibilité entre les valeurs et les pratiques du service social et celles prônées par le modèle Planetree. Le coordonnateur clinique du programme et un intervenant se sont exprimés à ce sujet.

- L'autre chose, c'est qu'on a un programme de travailleurs sociaux. Ça fait qu'il y a une physio qui nous disait : « On voit que c'est très social votre affaire. » De par notre formation, c'est sûr que ça facilite en tout cas, pas parce que d'autres disciplines viendraient s'opposer ou alourdir, c'est pas ça, mais disons que ça facilite tout ça. CC-7

- Comme travailleurs sociaux, on a toujours une pratique qui respecte la dignité humaine, l'incapacité des gens, le pouvoir de la personne. Ça fait partie des valeurs du service social. C'est très très enligné (avec l'approche humaniste). IN-24

Pour vérifier le soutien des membres du programme envers le projet de transfert, nous avons posé la question suivante au coordonnateur clinique du programme⁴³ : considérez-vous avoir le soutien dont vous avez besoin de la part des employés du programme pour appliquer l'approche humaniste? Il a affirmé que, selon lui, la majorité des membres du programme adhéraient à l'approche humaniste, entre autres parce qu'ils s'agissaient de nouveaux intervenants, jeunes, dynamiques, engagés et humains.

- Je pense que je n'ai pas à convaincre mes intervenants de l'approche humaniste : ils sont déjà ralliés à cette vision là. Je ne sens pas personne à l'intérieur de mon programme qui va dire : « Ah! Non ». Comme je te dis, c'est tous de nouveaux intervenants qui arrivent d'autres milieux. [...] C'est des jeunes intervenants qui sont dynamiques, engagés, humains. CC-7

Bien que nous n'ayons pas été en mesure de poser la question à Bernard lors de notre entrevue avec lui, nous avons tout de même pu l'entendre à ce sujet lors de nos périodes d'observation non participante dans les réunions administratives du programme et pendant leur journée de bilan annuel. Par exemple, à la rencontre administrative du 24 mai 2006, Bernard a dit à son personnel, pendant une discussion sur leurs bons coups où la majorité des membres du programme participaient activement : « On est une belle équipe! Je suis très heureux de voir votre participation. »

Maintenant que nous avons fait un survol du contexte spécifique du programme B, abordons le deuxième élément du micro-contexte, soit la capacité d'absorption individuelle de Bernard. Pour en savoir davantage à ce sujet, nous lui avons demandé en entrevue quelle avait été sa réaction initiale face à l'approche humaniste.

⁴³ Nous n'avons pas pu poser cette question au chef de programme, car il a dû quitter rapidement à la fin de notre entrevue avec lui

- Une très grande ouverture, c'est sûr []. J'étais déjà versé quand même pas mal vers l'approche qui veut prendre soin des gens avec qui je travaille dans une perspective de prendre soin de la clientèle à qui sont destinés ces services là

Ainsi, dès le départ, Bernard a semblé reconnaître la valeur du principe de base du modèle Planetree à l'effet que la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle sont des vases communicants. En effet, ce principe a semblé correspondre à ses valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion, favorisant du même coup son appropriation des pratiques proposées et son intention de les mettre en pratique dans son programme, tel que nous le mentionnait un intervenant du programme

- Mon chef de programme que j'ai actuellement, il m'en a parlé de Planetree. Que lui, il croyait en ça fondamentalement [.] Il m'a dit « Moi j'y crois. Ça prend du temps avant de faire des changements, mais je suis persuadé qu'on va y arriver. » Si lui, il est convaincu de ça. Ça peut juste nous contaminer dans le fond. IN-18

Lorsque nous avons demandé à Bernard quelle était sa réaction face à l'approche humaniste à la suite des initiatives de dissémination de la direction, il a souligné que la compatibilité entre l'approche humaniste et ses propres façons d'être et de faire avec son personnel s'est avérée une source de réconfort et de légitimation pour lui, de même qu'un encouragement à poursuivre dans la même voie

- Je te dirais que ça me conforte. Je peux pas dire que ça a changé grand chose dans la pratique, mais ça me conforte []. J'ai eu un malaise quand je suis arrivé dans l'organisation []. J'arrivais dans un milieu institutionnel et j'étais pas toujours bien assis dans cette chaise là [...]. J'ai eu de la misère à un moment donné vraiment à avoir les deux pieds bien solides puis à pouvoir rester moi-même. [.] L'approche humaniste, c'est venu comme me conforter en disant, bien toi, tu es comme ça, puis cette organisation là veut aller vers là, alors permet-toi de rester toi-même [.] Dans la pratique quotidienne, je me suis permis d'être un peu plus moi-même, puis je pense que c'est apprécié de la part des gens avec qui je travaille. Ça donne un résultat [.] Sans prétention, cette approche là, je suis à l'aise puis je flotte

dedans [] Je suis bien dans cette approche là, dans ce respect là
 Pour moi, en fait, cette approche là est vraiment basée sur le respect de
 la personne [] Le respect dans le savoir-être, le savoir faire Ça fait
 que pour moi, j'aime beaucoup beaucoup ça savoir que cette
 organisation là, elle a choisi cette approche là

Dans la même veine, lorsque nous avons demandé à Bernard si son rôle de
 chef de programme avait changé depuis l'implantation de l'approche humaniste, il a
 répondu que son rôle n'avait pas changé, mais qu'il se sentait plus confortable de
 l'exercer en restant lui-même depuis l'arrivée de l'approche humaniste au CRE

- Non Il s'est conforté. En fait, je suis plus à l'aise dans ce que j'ai à
 faire, puis dans comment je vais le faire, moi, avec mon monde

En résumé, le contexte spécifique du programme B a semblé favorable à
 l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Rappelons à cet effet la
 compatibilité entre la sous-culture du programme et l'approche humaniste, de même
 que le climat de travail particulièrement propice au transfert De plus, Bernard a lui-
 même démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de
 Planetree En effet, dès le départ, il a semblé reconnaître la valeur du principe de base
 du modèle Planetree à l'effet que la satisfaction du personnel et la satisfaction de la
 clientèle sont des vases communicants Ce principe a semblé correspondre à ses
 valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion, favorisant du même
 coup son appropriation de l'approche proposée et son intention de la mettre en
 pratique dans son programme Enfin, cette compatibilité entre l'approche humaniste
 et ses propres façons d'être et de faire avec son personnel s'est avéré pour lui une
 source de réconfort, de légitimation et d'encouragement

Après avoir décrit le micro-contexte de ce deuxième cas, voyons maintenant
 comment Bernard a transféré l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son
 programme, de même que les effets obtenus La deuxième section du cas présente les
 moyens employés par Bernard pour prendre soin de son personnel, alors que la

troisième section du cas traite des stratégies qu'il a utilisées pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree auprès des membres de son programme.

3.2 Moyens pour prendre soin du personnel

3.2.1 *Faire preuve d'exemplarité comportementale*

Quand nous avons demandé aux membres du programme B quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste auprès de son personnel, la presque totalité des répondants ont affirmé que Bernard incarnait l'approche humaniste par ses attitudes et ses comportements. Ils le trouvaient proche des membres de son personnel, à l'écoute de leurs besoins, disponible, soucieux de leur bien-être, sensible, compréhensif, positif, respectueux et ouvert. Voici à ce sujet les propos du coordonnateur clinique et d'un intervenant.

- Je te dirais que Bernard est considéré comme un chef de programme très humain, très proche de ses gens. Déjà je trouve qu'il était imprégné de ça, alors je peux pas dire que j'ai vu de changement. [...] C'est quelqu'un de sensible. Je pense que ça fait partie de ce qu'il est comme homme et ça se sent. On sent que c'est quelqu'un qui est soucieux de son monde. [...] C'est sûr que ça a un effet. CC-7

- On a un chef de programme qui est très très ouvert, qui l'était avant aussi d'ailleurs. Il était déjà très humaniste. [...] Moi, je trouve qu'on avait un chef de programme qui [...] personnifiait beaucoup les valeurs humanistes avant même (l'approche humaniste). IN-24

Par ailleurs, le savoir-être de Bernard, perçu comme étant déjà très humain, a semblé avoir eu plusieurs effets sur les membres de son programme dans le cadre du transfert de l'approche humaniste. D'abord, un intervenant a répondu que les attitudes et les comportements humanistes de Bernard lui ont permis d'apprendre par l'exemple et de bénéficier d'un modèle à suivre dans ses relations avec les autres.

- Il fait ça dans le quotidien. Dans le sens, il ne nous fait pas un cours sur le Planetree ou sur l'approche humaniste là. C'est sa façon de faire

avec nous. [...] Par exemple, (il y a un projet) qui nous a demandé beaucoup d'énergie, surtout de ma part, dans le sens que tout était à inventer, à bâtir. [...] Au début, c'était quasiment à tous les jours, puis là, à toutes les semaines, il vient me voir puis il me dit : « Où t'es rendu? Comment tu te sens? » Il va vérifier là c'est quoi mon feeling en ce moment; je *rush*-tu, j'ai tu des embûches, comment ça se passe avec les partenaires, puis il me donne des trucs, il m'écoute vraiment. Pour moi, ça, ça en est (des moyens). Parce qu'en faisant ça avec moi, bien automatiquement, j'apprends et je le fais avec les autres. [...] J'apprends par l'exemple. C'est comme ça. IN-18

Pour un membre du personnel de soutien, un geste posé par Bernard auprès des partenaires du programme lui a donné un exemple concret d'une pratique humaniste et l'a sensibilisé au travail exigeant exercé par leurs partenaires auprès de la clientèle du programme B.

- Une autre initiative qu'on a fait, c'est des gens [...] qui ont été transférés (d'un endroit à un autre), et quand on a fait ça, mon chef de programme m'a demandé de préparer des paniers de pommes pour aller les porter aux gens qui s'occupaient de ces personnes-là avant qu'elles soient transférées. C'est des choses que tu ne vois pas ailleurs [...]. C'est humain. [...] Je suis allé sur place, et de voir l'emplacement, l'ambiance et les usagers aussi, c'est quelque chose, l'endroit où ils travaillent, c'est pas facile. [...] Ça fait réaliser des choses. [...] PS-6

De plus, les employés du programme B ont semblé apprécier que Bernard et son coordonnateur clinique les soutiennent dans leur travail et se soucient de leur bien-être. À titre d'exemple, le coordonnateur clinique nous racontait en entrevue que les employés du programme B ont voulu remercier leur chef de programme et leur coordonnateur clinique de prendre soin d'eux en leur offrant un massage pour qu'à leur tour, ils prennent soin d'eux.

- Nos intervenants sont arrivés puis ils ont dit : « On veut prendre soin de vous autres, puis ensemble, on est allés chercher des sous, puis on vous paie chacun (le chef de programme et le coordonnateur clinique) un massage. » J'ai jamais vu ça ailleurs. [...] Je pense que c'est parce qu'ensemble, on les supporte, chacun à nos façons, puis pour eux

autres, c'était leur façon de nous le traduire. Bien je me disais « Mon Dieu, je pense qu'on est dedans là » CC-7

Lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres administratives et la journée de bilan annuel du programme B, nous avons pu remarquer les qualités humaines de Bernard, soulignées ci-dessus par les répondants de son programme. Par exemple, au début de chaque rencontre, Bernard prenait le temps d'accueillir les membres de son équipe, de façon souriante et chaleureuse. Il avait toujours l'air heureux de les voir. Par ailleurs, en tout temps, Bernard démontrait une grande écoute et un grand respect envers les membres de son équipe. Son ton de voix était calme. Il regardait tous les membres de son équipe quand il leur parlait et demeurait sensible à leurs réactions lorsqu'il leur parlait. L'ensemble des attitudes et ces comportements démontrés par Bernard semblaient instaurer un climat de confiance dans l'équipe, créer une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres, susciter une grande participation des gens aux discussions et favoriser une certaine proximité entre lui et les membres de son équipe. D'ailleurs, à la rencontre administrative du 25 janvier 2006, Bernard trouvait que les membres de son programme étaient assis loin de lui et leur a demandé de se rapprocher de lui, ce qu'ils ont fait sans hésiter.

Voici un autre exemple concret de situations où nous avons pu observer l'exemplarité comportementale de Bernard. Quand des invités venaient s'adresser aux membres du programme pendant les rencontres administratives, Bernard les accueillait chaleureusement. Il ne les faisait pas attendre et leur donnait tout de suite la parole. Il écoutait attentivement les invités, leur posait des questions de clarification au besoin et expliquait au besoin sa compréhension de ce qu'ils présentaient. Il invitait ses employés à poser leurs questions et leur laissait l'espace pour le faire. À la fin, Bernard prenait le temps de remercier son équipe pour leur participation ainsi que les invités pour leur visite, tout en les félicitant pour leurs projets. En conséquence, à l'image des attitudes de Bernard, quand des invités ou des membres du programme parlaient ou présentaient des projets, les membres du

programme les écoutaient avec beaucoup d'intérêt, posaient des questions, prenaient des notes au besoin, participaient activement aux discussions et félicitaient les invités ou leurs collègues pour leurs projets.

Pour terminer, mentionnons un geste concret posé par les membres du programme B, lors de leur journée de bilan annuel. Dans le but de souligner leur grande appréciation des qualités humaines de Bernard, ils lui ont remis une plaque où il était inscrit : « L'homme heureux est celui qui rend heureux le plus de monde. »

3.2.2 *Maintenir un climat de travail positif*

Il semble que, pour Bernard et son coordonnateur clinique, le climat de travail constituait déjà une priorité avant l'arrivée de l'approche humaniste. Telle que présenté dans la première partie du cas, ils avaient su instaurer une belle ambiance de travail dans le programme. D'une certaine façon, l'approche humaniste n'a fait que soutenir une préoccupation déjà présente chez eux. En effet, lorsque nous leur avons demandé de quelle façon Bernard s'y prenait pour transférer l'approche humaniste dans le programme, tous les répondants du programme B ont nommé les moyens utilisés par Bernard et son coordonnateur clinique pour créer une belle ambiance de travail entre les membres du programme, dont les 5 à 7 mensuels. Selon eux, ces activités informelles leur ont permis de mieux se connaître, de créer des liens, de bâtir la confiance et un sentiment d'appartenance au sein du programme, ce qui a favorisé l'entraide entre collègues, comme le traduisent ces témoignages d'un intervenant et du coordonnateur clinique du programme.

- Suite à des rencontres comme ça informelles entre collègues, il y a des liens qui se tissent. [...] Ça vient consolider des choses. C'est beaucoup plus collectif qu'individuel à ce moment là aussi [...]. Il y a une dynamique d'équipe qui est là, intéressante. On rigole, on fait des blagues ensemble. [...] Ça a un impact direct sur le travail. Par exemple, un collègue qui vit un stress aigu par rapport à un client [...], il va aller parler à quelqu'un c'est sûr, parce qu'on est quand même proches à cause de ça. Étant proches, ça fait en sorte que la personne

va aller se confier Elle va aller chercher des outils, des solutions, donc elle va vivre un conflit beaucoup plus facilement, puis elle va pouvoir recommencer son travail beaucoup plus vite aussi [] Ça a des impacts aux niveaux qualitatif et quantitatif IN-22

- Le fait qu'on soit très humains en termes de relations, puis qu'on prenne soin les uns des autres, puis qu'on se crée des moments pour prendre soin de nous autres puis tout ça, ça fait en sorte que nos intervenants sont beaucoup plus engagés par rapport à ce qu'on va leur demander Puis, ils vont relever des défis qu'ils ne relèveraient peut-être pas [] Puis dans les moments plus creux, on sait qu'on peut compter les uns sur les autres CC-7

Pour un autre intervenant du programme, les 5 à 7 ont facilité les échanges avec Bernard, lui ont permis de mieux le connaître et de bâtir un lien de confiance avec lui, ce qui lui a par la suite donné l'assurance nécessaire pour faire valoir ses idées auprès de lui dans le cadre de son travail

- Dans les 5 à 7, je trouve qu'on n'a pas la même proximité dans ce temps là Il parle pas nécessairement pareil là qu'au travail, mais c'est la même personne, puis on peut parler de plein de choses. Je trouve que, quand on donne une couleur un peu plus personnelle, en tout cas moi, je me sens mieux, j'échange plus facilement avec l'autre Parce que je suis quand même timide, quand j'ai à faire valoir mes points puis tout ça, je manque d'assurance Mais, en le voyant sous un autre jour ou en échangeant sur d'autres propos, ça tisse un lien de confiance, puis ça me donne de l'assurance pour y aller IN-18

Pour créer un climat agréable dans le programme, Bernard et son coordonnateur clinique ont également personnalisé la décoration de leurs espaces de travail en utilisant les œuvres artistiques des clients et des employés, comme l'ont souligné ce membre du personnel de soutien et cet intervenant

- Il y a des usagers qui font des cache-pots pour mettre des plantes Nous, on les a tous accrochés On les affiche pour montrer un peu de chaleur [] Et de dire que les petites décorations qu'on a après nos portes, ce sont les usagers qui les ont faites, ça fait humain PS-6

- À Noël, on a nos bas de laine puis on peut déposer des choses dedans [] À la St-Valentin, on a Cupidon. Ce sont toutes des choses intéressantes [] C'est super le fun. IN-20

Pour sa part, le coordonnateur clinique a mentionné que leur souci de rendre le milieu de travail plus chaleureux et personnalisé avait eu un effet d'entraînement, remarquant que les intervenants avaient désormais des petites attentions entre eux

- Ce matin, j'ai amené des choses pour décorer pour l'Halloween [] Quand chacun est revenu de vacances cet été, je leur avais fait une carte personnalisée que j'avais confectionnée moi-même. Ceux à qui je n'ai pas eu le temps de le faire, je leur avais amené des fleurs de mon parterre. Ça a eu un effet d'entraînement. Une autre journée, il y a une intervenante qui avait acheté un gros plat de fraises. Elle avait mis un petit mot « Bonne journée » et une phrase sur chaque bureau [] Une va faire un pain aux bananes, elle l'a essayé, elle l'amène, elle en passe à tout le monde [] Là, on commence à parler de Noël, comment on va décorer puis rendre ça chaleureux. Ils embarquent, j'ai pas besoin de les remorquer [] Il y a un terrain propice, mais c'est sûr qu'il faut qu'on y croie aussi puis qu'on soit les instigateurs. CC-7

Lors de nos périodes d'observation dans le programme, nous avons pu remarquer l'importance que Bernard accordait à la création d'une belle ambiance de travail dans son programme. À titre d'exemple, lors de la rencontre administrative du programme le 21 décembre 2005, il avait apporté un petit bonhomme de neige musical, qui a chanté *Merry Christmas* à toute l'équipe. Il a alors dit à son personnel « J'avais le goût de vous faire une petite douceur ». Au début de chaque rencontre, il prenait le temps d'accueillir les membres de son équipe, de façon chaleureuse et avec une pointe d'humour. Il semblait sincèrement content de les voir. Il soulignait aussi l'arrivée des nouveaux employés, la naissance des bébés des employés et tout autre événement important dans la vie des membres du programme. Nécessitant peu de temps, ces gestes d'accueil de Bernard semblaient contribuer au sentiment d'appartenance des employés envers le programme et créer une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres. De plus, ils témoignaient concrètement de

l'importance accordée par Bernard au bien-être des membres de son personnel et au climat de travail dans le programme.

Par ailleurs, à la journée de bilan annuel du programme, Bernard et son coordonnateur clinique avaient fait des efforts importants pour organiser une journée mémorable aux membres de leur programme et créer une ambiance propice aux échanges. Le choix du lieu (chalet au bord d'un lac), les activités surprises, l'accueil chaleureux de Bernard et de son coordonnateur clinique : tout y était. L'effet s'est avéré réussi. Les gens se sont sentis accueillis, semblaient détendus et contents de se voir. Ils ont également participé activement aux échanges proposés tout au long de la journée.

Enfin, Bernard demeurait souriant et n'hésitait pas à utiliser l'humour tout au long de ses rencontres avec son équipe pour détendre l'atmosphère. Il était également capable de rire de lui-même. Par exemple, à la rencontre administrative du 24 mai 2006, il a commencé la rencontre en disant : « Bravo tout le monde! Vous êtes à l'heure. Je me parle à moi-même en même temps... J'ai une fâcheuse réputation. »

Le coordonnateur clinique avait d'ailleurs souligné cette qualité de Bernard en entrevue quand nous lui avons demandé les moyens qu'il utilise pour transférer l'approche humaniste dans le programme B. Selon lui, l'humour de Bernard a contribué à créer une belle ambiance de travail dans le programme.

- Il a beaucoup d'humour. On le taquine. On va lui faire des choses tu sais peut-être qu'on ferait pas à d'autres personnes ou qu'il va nous faire. Ça fait que c'est sûr que ça a un effet d'entraînement, puis ça crée une dynamique qui est bien, bien le fun. On a des rencontres de programmes, où il y a un ordre du jour, puis on va essayer de le respecter, puis il y a un travail à faire, mais on peut faire des blagues, puis travailler dans le plaisir. CC-7

3 2 3 *Reconnaître le travail des membres du programme*

Pour prendre soin des membres de son programme, Bernard avait également le souci constant de reconnaître leur travail, de façon collective et individuelle, formelle et informelle. Il le faisait d'abord en soulignant les bons coups pendant les rencontres administratives. Plusieurs répondants ont d'ailleurs mentionné ce moyen lorsque nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste dans le programme. Voici les propos d'un intervenant à cet effet :

- Dans les moyens qu'il prend, il nous encourage beaucoup. Il fait des félicitations. Dans les rencontres de programme, on a toujours une rubrique, on commence avec ça, pour souligner les bons coups [] C'est l'occasion de parler des bonnes choses qu'on fait, puis il le souligne beaucoup [] On a un chef de programme qui est axé beaucoup sur les accomplissements, les choses positives qui se passent IN-24

Nous avons également pu observer cette pratique lors nos périodes d'observation non participante aux rencontres administratives du programme. À toutes les rencontres, Bernard plaçait les bons coups de son personnel en premier dans l'ordre du jour. Ceci contribuait à créer une ambiance propice aux échanges entre les membres du programme dès le début de la rencontre, tout en mettant cette pratique humaniste à l'avant-plan. Bernard et son coordonnateur clinique animaient la discussion sur les bons coups en soulignant, avec fierté et humour, les bons coups qu'ils avaient notés pendant le mois. Ensuite, ils invitaient les gens à parler de leurs bons coups, tout en laissant les autres faire leurs commentaires, poser leurs questions et féliciter leurs collègues de leurs réalisations. Enfin, ils remerciaient la personne et reconnaissaient le travail accompli. Parmi les effets remarquables de cette stratégie, nous avons pu consigner que ces moments d'échange semblaient favoriser l'humour et la cohésion au sein de l'équipe, tout en suscitant la reconnaissance entre pairs.

Par exemple, à la rencontre administrative du 21 décembre 2005, Bernard, son coordonnateur clinique et tous les membres du programme ont souligné avec humour un hommage reçu par un des intervenants de la part de plusieurs clients qui l'avaient qualifié de rayon de soleil. Pour ce faire, ils ont tous mis des lunettes de soleil et l'ont félicité en s'exclamant : « On est un programme qui rayonne. » Ce bref moment a semblé contribuer au climat joyeux de la rencontre et à la cohésion dans l'équipe. Voici un autre exemple de l'impact de cette pratique. À la rencontre administrative du 24 mai 2006, pour lancer la discussion sur les bons coups, Bernard a dit : « Il paraît qu'il y en a eu des bons coups ce mois-ci! » Le coordonnateur clinique a alors souligné les efforts extraordinaires du personnel depuis quelques semaines en disant : « Je vous trouve engagés! » Un intervenant a alors lancé : « On est en feu! Ça doit être parce qu'on a des bons *boss*! » Tous ont semblé d'accord. L'ambiance était joyeuse, conviviale et dynamique. Pendant que les gens racontaient leurs bons coups, Bernard les a félicité en disant : « Je trouve ça l'un de vous laisser le temps de dire vos bons coups. On est une belle équipe! »

Non seulement Bernard semblait se faire un devoir de souligner les bons coups des membres de son programme de façon collective, mais il a également semblé le faire de façon individuelle, comme l'a mentionné cet intervenant en entrevue.

- Si je l'informe pour mes vacances, il me dit : « C'est super, tu le mérites! » Du renforcement, on en a tous besoin. IN-20

Néanmoins, lorsque nous avons demandé aux répondants du programme quels moyens leur chef de programme devrait utiliser pour favoriser le transfert de l'approche humaniste, le coordonnateur clinique et un intervenant ont suggéré que Bernard instaure des rencontres individuelles de feedback pour faire un bilan, discuter des points à améliorer, du soutien à apporter et des projets mobilisateurs.

- Dans une suggestion, moi je pense que [...] ça serait le fun qu'il prenne du temps avec chacun d'entre nous des fois [...] pour voir où est-ce qu'on est dans le travail, qu'est-ce qu'on pourrait faire pour s'améliorer. Je pense qu'il est ouvert à plusieurs choses, mais étant donné du contexte, puis peut-être du moins de temps, il est peut-être moins à même de nous supporter dans nos démarches pour organiser mieux notre travail. IN-24

- Moi ce que j'aimerais qu'il fasse, c'est... Je sais que c'est encore ajouter à sa tâche, mais à chaque année, prendre un temps avec chacun. Prendre une heure, une heure et demie avec chacun de ses employés pour faire le tour, faire le point. Qu'est-ce que la personne projette dans la prochaine année? Qu'est-ce qui l'alimenterait? C'est quoi ses projets professionnels? Si on fait le bilan de la dernière année, qu'est-ce qui a été le plus difficile? En quoi il pourrait supporter davantage ou comment on pourrait supporter davantage cette personne-là? C'est un temps privilégié je pense. CC-7

Par ailleurs, nous avons observé que Bernard saisisait souvent les occasions qui se présentaient pour transmettre sa fierté aux membres de son personnel. Par exemple, à la rencontre administrative du 21 décembre 2005, alors qu'il présentait les résultats du sondage sur la satisfaction de la clientèle, Bernard leur a dit :

- J'ai une haute appréciation du travail qu'on fait au programme et je suis convaincu qu'on peut faire mieux. Et faire mieux, ce n'est pas nécessairement faire plus, mais parfois faire autrement.

Bernard les a ensuite remercié pour le travail accompli et leur a demandé de prendre soin d'eux pendant le temps des fêtes, une autre marque de reconnaissance envers son personnel. Un autre exemple s'est produit lorsque la direction du CRE a rendu visite aux membres du programme pour discuter avec eux lors de leur rencontre administrative du 25 janvier 2006. Après la discussion, Bernard a dit à son équipe qu'il était convaincu qu'ils avaient tout l'appui et l'écoute de la direction pour proposer leurs projets. « Je suis fier de voir que la direction est si fière de ce qu'on fait. On est une équipe créative et très concernée par nos clients. » Ces paroles illustraient une fois de plus l'appréciation, la fierté et le respect de Bernard envers son personnel

3.3 **Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree**

Voyons maintenant les stratégies utilisées par Bernard pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans son programme.

3.3.1 *Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques*

Pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme, Bernard a d'abord travaillé en étroite collaboration avec son coordonnateur clinique. En entrevue, il a reconnu le rôle clé des coordonnateurs cliniques pour faire le lien entre l'approche humaniste et le cadre de référence du CRE, pour adapter l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de leur programme et pour en favoriser l'intégration dans la pratique des intervenants auprès de la clientèle. Il s'est dit convaincu que son coordonnateur clinique allait bien jouer ce rôle, compte tenu de son dévouement envers les membres du programme et de la qualité des relations qu'il a su établir avec eux.

- C'est de faire le lien entre tout notre cadre de référence au Centre et l'approche humaniste. Comment ça doit se marier tout ça. [...] Comme coordination clinique, ils ont un lien étroit avec les intervenants. Ils sont plus [...] dans le coaching. Il faut qu'ils puissent teinter [...] les intervenants dans leur approche. Je suis convaincu chez nous au programme de comment on met en place les choses que ça peut pas faire autrement que de fonctionner, à cause des relations que notre coordonnateur clinique a avec les gens. Il est dévoué.

De son côté, le coordonnateur clinique du programme a mentionné que l'exercice de réflexion-évaluation sur les attitudes et les comportements humanistes lui avait permis de prendre encore davantage conscience de son rôle auprès des intervenants dans le transfert de l'approche humaniste. De plus, il s'est senti soutenu dans l'importance d'écouter et de soutenir les intervenants, tout en les aidant à réfléchir aux moyens d'intégrer l'approche dans leur travail auprès de la clientèle.

- Dans l'évaluation qu'on a eu à faire comme coordonnateur clinique par rapport aux indicateurs d'attitudes et de comportements, [...] il y en avait beaucoup au niveau de l'écoute, de l'accueil, de prendre le temps d'écouter notre intervenant, puis de le supporter puis tout ça. C'était déjà quelque chose que je faisais, mais là, quand je le fais, je le fais vraiment en lien avec l'approche humaniste. Je me dis, ça fait partie de ce qu'on veut instaurer au Centre, d'avoir cette disponibilité là par rapport à nos intervenants; de prendre le temps de les écouter puis de les supporter. Or, c'est sûr que dans mes priorités, à moins là vraiment que ce soit incontournable, ma priorité, c'est l'intervenant. C'est sûr aussi que mon questionnement, c'est comment on va le transposer par rapport à nos clients. [...] J'essaie dans les réflexions que je fais avec les intervenants d'avoir ce souci là, de l'humain, puis de la personne comme elle est, puis ce qu'elle souhaiterait, puis ce qu'elle veut. C'est sûr que c'est encore plus présent dans mes réflexions. CC-7

Lors de nos périodes d'observation non participante des rencontres administratives et de la journée de bilan annuel du programme B, nous avons été en mesure de remarquer la complicité qui existait entre Bernard et son coordonnateur clinique. Bernard le faisait participer activement à l'animation des rencontres. Quand le coordonnateur présentait quelque chose au reste de l'équipe, Bernard lui donnait la parole de façon chaleureuse et souvent, avec une pointe d'humour. Il demeurait attentif et respectueux quand il parlait. Il lui faisait confiance. On sentait qu'ils s'étaient préparés ensemble avant la rencontre. Ils étaient sur la même longueur d'ondes. Bernard laissait beaucoup de place à son coordonnateur et partageait le leadership de l'équipe avec lui.

À la journée de bilan annuel du programme, Bernard a souligné l'appréciation que les membres du programme avaient du coordonnateur clinique : « J'entends à tous les jours, et je peux en témoigner moi aussi, à quel point vous aimez travailler avec votre coordonnateur. On est chanceux. »

Toutes ces attitudes constituaient une illustration concrète de la grande complicité entre Bernard et son coordonnateur clinique. D'ailleurs, le coordonnateur clinique nous l'avait mentionné en entrevue

- On travaille bien ensemble. On a une belle complicité, beaucoup de respect de part et d'autre, beaucoup de plaisir à travailler ensemble
CC-7

3.3.2 *Parler du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme*

Comme deuxième stratégie de dissémination de l'approche humaniste, Bernard en a régulièrement parlé aux rencontres avec les membres de son programme. De fait, un intervenant et un membre du personnel de soutien du programme B ont nommé ce moyen quand nous leur avons demandé les moyens que leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste dans leur programme. Cette pratique a semblé permettre aux membres du programme de suivre le déroulement du projet.

- Dans les rencontres de programme, des fois, il y a des éléments sur ce qui est ressorti ou ce qui a été appliqué (par rapport à l'approche humaniste). IN-20
- Entre nous, on en parle quand on a des rencontres de programme, ça revient tout le temps. [.] Ça nous permet d'avoir une vision plus globale. On revient sur tout ce qui s'est passé. PS-6

Cependant, quand nous avons demandé aux répondants quels moyens leur chef de programme devrait utiliser pour faciliter l'implantation de l'approche humaniste dans leur programme, deux intervenants ont suggéré qu'il parle davantage de l'approche humaniste lors des rencontres de programme et qu'il les tienne informés en continu de tout ce qui se passait par rapport à l'approche humaniste.

- Il pourrait parler encore plus de l'approche quand on est en groupe
Là, il le fait beaucoup en individuel ou avec deux intervenants, mais
peut-être en parler plus dans les réunions de programme IN-18

- Tu sais, c'est nouveau (l'approche humaniste), ça fait que tout le
temps de nous remettre à jour puis peut-être de dire « Avez-vous
remarqué, il y a telle chose de faite? » Parce qu'on roule à 100 %, puis
si on s'arrête pas, c'est un peu difficile IN-20

Dans le cadre de notre observation non participante des rencontres administratives et de la journée de bilan annuel du programme B, nous avons pu remarquer que Bernard parlait régulièrement de l'approche humaniste avec son personnel. Il avait aussi le souci de s'assurer que les différentes démarches entreprises dans le cadre de l'approche étaient bien comprises par les membres de son programme (ex : objectifs des séminaires humanistes, les différents sondages, les prix obtenus par le CRE dans le cadre de l'approche, le plan d'action, le rôle du comité des sages, etc.). Ces échanges face-à-face entre Bernard et son équipe leur permettaient de discuter de leurs perceptions réciproques du projet de transfert et d'en développer une lecture partagée.

À la journée de bilan annuel du programme le 21 juin 2006, Bernard a informé les membres du programme qu'un d'entre eux avait été nommé porteur du dossier de l'approche humaniste au programme B. Il leur a mentionné que cette personne siégerait au comité responsable de l'approche humaniste au CRE pour y représenter le programme B. Il a alors invité l'intervenant à expliquer son rôle et à répondre aux questions des autres membres du programme. Non seulement cette pratique a favorisé des échanges entre pairs concernant l'approche humaniste, mais elle a aussi permis à Bernard de reconnaître formellement l'engagement de cet employé envers le projet.

3 3 3 *Solliciter la participation des membres du programme, démontrer de l'ouverture aux idées proposées et soutenir les initiatives émergentes*

La troisième stratégie utilisée par Bernard pour transférer l'approche humaniste dans son programme a été de solliciter la participation des membres de son personnel tout au long du transfert, en demeurant ouvert aux idées qu'ils proposaient et en soutenant les initiatives émergentes

De façon générale, nous avons observé qu'il semblait primordial pour Bernard de consulter les membres de son programme dans toutes les démarches entreprises au sein du programme. Tout d'abord, au début des rencontres avec son personnel, il lisait l'ordre du jour et vérifiait si des gens avaient des points à ajouter. Souvent, le coordonnateur clinique ou des intervenants avaient des éléments à suggérer. Pendant la rencontre, Bernard sollicitait et encourageait la participation des membres de son équipe à maintes reprises en disant : « Avez-vous des questions? Des commentaires? Est-ce que ça fait du sens? Je veux vous entendre. » Il leur donnait du temps pour émettre leurs suggestions, les écoutait attentivement et renchérissait au besoin. Pour leur part, les membres du programme semblaient très intéressés. Ils participaient activement aux discussions, posaient des questions, donnaient leurs commentaires, faisaient des suggestions et se proposaient pour s'engager dans différents projets en cours dans le programme. À la fin de la rencontre, Bernard invitait les gens à lui transmettre d'avance les points dont ils aimeraient discuter à la prochaine rencontre.

Plusieurs répondants du programme ont mentionné que Bernard les consultait abondamment en réponse à la question sur les moyens que le chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste dans le programme, dont le coordonnateur clinique et cet intervenant

- Il nous consulte beaucoup. On a une place privilégiée, je pense, pour faire entendre ce qu'on souhaite, ce qu'on aimerait. On est consultés. Il n'arrivera pas puis imposer des choses. CC-7

- A la dernière rencontre de programme, j'étais pas là, et c'était la seule qui a été faite depuis que je suis arrivé au Centre. [] mais d'après ce que j'entends, il transmet vraiment l'information de l'administration là plus haute là, des employeurs, ce qu'ils veulent, puis il va chercher beaucoup de feedback du monde IN-18

Selon un intervenant, l'écoute, la réceptivité et le soutien de Bernard et de son coordonnateur clinique ont fait en sorte que les membres du programme se sont sentis à l'aise de leur faire leurs suggestions, notamment pour mettre en pratique l'approche humaniste auprès de la clientèle, suscitant du même coup leur engagement envers le projet

- Ils ont quand même beaucoup de compréhension, de flexibilité, de place à la discussion, place à revoir les choses différemment [.] Je ne sens pas que j'ai le directeur qui a juste des considérations financières. Oui, il y a les finances, mais au niveau clinique, est-ce qu'il y a un avantage à avoir un lit d'hôpital? Si oui, « Bien regarde, j'ai de l'ouverture » Ça fait que ça reste qu'au niveau des patients, il y a de quoi d'intéressant là aussi. Il va aussi nous aider [.] à nous dépasser pour les patients IN-22

Lors de nos périodes d'observation de différentes réunions, nous avons effectivement remarqué le souci constant de Bernard de consulter les membres de son équipe et de solliciter leur participation dans toutes les étapes du transfert de l'approche humaniste. Par exemple, lors de la réunion de philosophie de gestion du 27 mars 2006, la direction du CRE a proposé une méthode pour élaborer le plan d'implantation de l'approche humaniste au CRE. Bernard a alors mentionné qu'il souhaitait faire un travail préalable de réflexion avec son équipe pour bâtir le plan d'action du programme B. Ainsi, lors de la rencontre administrative du programme B le 19 avril 2006, Bernard a présenté à son équipe la démarche prévue par la direction pour bâtir le plan d'action visant à déployer l'approche humaniste au CRE. Il a sollicité la participation de deux membres du programme pour se retirer avec lui et le coordonnateur clinique pendant cinq jours afin de bâtir une première ébauche du plan d'action pour le programme B. « Je vous laisse libres. Faites-moi signe rapidement

S'il y a plus de deux personnes intéressées, je vous consulterai pour voir comment ça peut prendre forme. » Plus tard, à la rencontre administrative du 24 mai 2006, il a présenté les personnes qui s'étaient portées volontaires pour bâtir le plan d'action du programme B et a dit à son équipe qu'ils allaient leur présenter une ébauche du plan à la journée de bilan annuel : « On veut avoir votre feedback. On veut que ça vous ressemble. »

À la rencontre administrative du 25 janvier 2006, la direction du CRE a rendu visite aux membres du programme B. Quand la direction a demandé à Bernard s'il avait des questions par rapport au transfert de l'approche humaniste au CRE, il a répondu que la parole était aux intervenants, que c'était pour eux une belle occasion de parler à la direction : « C'est super de voir l'ouverture de la direction. Il faut lancer vos idées! » Plusieurs membres du programme ont alors posé des questions ou fait des commentaires à la direction. De son côté, Bernard a partagé avec la direction certaines préoccupations du programme B et a dit souhaiter qu'ils fassent ensemble un *brainstorming* pour trouver des pistes d'amélioration des services offerts par le programme.

Le fait que Bernard sollicitait régulièrement la participation des membres de son équipe, qu'il démontrait de l'ouverture aux idées suggérées et qu'il soutenait les initiatives émergentes a semblé susciter l'engagement des membres du programme B envers le projet de transfert de l'approche humaniste. En effet, plusieurs d'entre eux ont proposé des moyens concrets pour mettre en pratique l'approche humaniste dans le programme. À titre d'exemple, à la rencontre administrative du 24 mai 2006, un intervenant a présenté un projet qui visait à décorer le corridor du programme avec les réalisations artistiques des usagers. Bernard l'a d'abord félicité, tout en l'assurant de son soutien dans la réalisation de son projet. Il a également sollicité la participation des autres membres du programme pour élargir le projet de façon à inclure les partenaires du programme : « C'est une belle initiative. J'aimerais qu'on fasse une réflexion sur comment on pourrait en faire bénéficier autant nos usagers

que nos partenaires. Je vous lance l'idée! » À la journée de bilan annuel, un intervenant a suggéré une activité pour assurer le maintien de la cohésion dans l'équipe du programme B. Cette activité consistait à définir les ingrédients qui composent la recette gagnante d'une excellente équipe de travail. L'activité s'est avérée un succès, et la recette a été affichée dans le corridor du programme en signe d'engagement commun. Un autre intervenant du programme B a créé un formulaire pour que les gens du programme puissent noter leurs bons coups et ceux de leurs collègues, de façon à pouvoir les partager aux rencontres administratives du programme.

Pour terminer cette section, voici des paroles éloquentes que Bernard a adressées à son équipe pendant la rencontre administrative du 24 mai 2006, qui illustrent toute l'importance qu'il accordait à la participation de son équipe :

- Je trouve ça important de vous laisser le temps de dire vos bons coups. Je suis très heureux de voir votre participation, les interactions entre vous. J'aime vous entendre parler ensemble, prendre position et interagir. Soyez assurés que ça rentre dans une oreille et que ça tourne là-dedans (rires). Ça va influencer les choses.

Cependant, nous avons remarqué que lorsque des gens de l'équipe faisaient des suggestions pendant les rencontres, Bernard ne prenait pas souvent en note les idées soumises, ce qui pouvait en rendre le suivi difficile. Cet élément a d'ailleurs été soulevé par un intervenant en réponse à la question sur les moyens que son chef de programme devrait utiliser pour favoriser le transfert de l'approche humaniste.

- Parfois, c'est dans la continuité des choses. On attend des réponses qu'on n'a pas nécessairement. On reste comme en suspend, en attente. [...] Au niveau humanisation, il y aurait peut-être de quoi à faire là.
IN-22

3 3 4 *Faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste, tout en reconnaissant ce qui se fait déjà*

La quatrième stratégie utilisée par Bernard pour transférer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme a été de faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste. Le coordonnateur clinique, un membre du personnel de soutien et un intervenant ont nommé cette stratégie lorsque nous leur avons demandé en entrevue les moyens que Bernard utilisait pour transférer l'approche humaniste dans le programme. D'abord, le coordonnateur clinique a mentionné que Bernard a su adapter et intégrer l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de leur programme de façon à assurer une certaine cohérence entre cette approche et les projets déjà en cours dans le programme.

- Je trouve qu'il le fait bien (disséminer l'approche humaniste dans le programme). Comme tu vois, on a eu à travailler beaucoup, beaucoup au niveau clinique, au niveau de la mission, de la vision qu'on avait d'un de nos projets, et il s'est imprégné de ça, autant dans les écrits que dans les paroles. CC-7

Pour ce membre du personnel de soutien, une discussion initiée par Bernard pendant une rencontre administrative autour des qualités humaines nécessaires pour travailler auprès de la clientèle du programme B lui a permis de faire des liens entre l'approche humaniste et le travail exigeant de ses collègues intervenants.

- L'approche humaniste, ce n'est pas seulement le lieu physique, c'est dans la personnalité des gens aussi. [] La semaine dernière, (en rencontre administrative), on sortait toutes les qualités que ça prenait pour les personnes qui travaillent avec les usagers. C'était énorme, il y en a beaucoup. C'est là que ça nous a fait réfléchir à toutes les qualités, surtout les travailleurs sociaux qui travaillent avec les usagers, disons qu'il y avait plusieurs branches autour du cercle. Plusieurs qualités, le sens de l'humour, qu'ils aient la bonne façon de parler à ces gens-là, qu'ils aient de la créativité, ça finissait plus. PS-6

Pour sa part, un des intervenants a souligné que Bernard faisait souvent des liens entre l'approche humaniste et la pratique des intervenants pendant la période des bons coups lors des rencontres administratives du programme. Selon lui, cette pratique aidait les intervenants à prendre conscience et à reconnaître ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche proposée.

- En début de rencontre, on fait nos bons coups. Finalement, il va faire des liens avec l'approche humaniste [...]. Souvent, on agit de telle façon, mais on va oublier exactement. Ça fait que c'est correct qu'il nous fasse des liens. IN-20

Lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres administratives du programme, nous avons effectivement remarqué que Bernard profitait souvent de la période des bons coups pour faire des liens entre les réalisations des membres de son programme et l'approche humaniste. Cette stratégie semblait lui permettre de reconnaître et de mettre en valeur ce que les membres de son programme faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste, tout en favorisant leur appropriation de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Bernard utilisait également d'autres occasions pour mettre en pratique cette stratégie de dissémination. Par exemple, à la rencontre administrative du 19 avril 2006, il a fait un lien entre un projet de bénévolat présenté par un invité et les cinq principes de l'approche humaniste. Il a également mentionné que ce projet était en lien avec le plan d'implantation de l'approche humaniste au CRE pour les trois prochaines années. Ce projet a semblé susciter un bel intérêt de la part des membres de l'équipe. À la réunion administrative du programme le 24 mai 2006, il leur a expliqué en profondeur le document préparé par la direction sur les résultats des différents sondages effectués au CRE depuis le début du transfert de l'approche humaniste. Pendant qu'il présentait le document, il a fait plusieurs liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste. Il a également pris soin de reconnaître la culture déjà humaniste de l'organisation de façon à préciser qu'il s'agissait d'une consolidation plutôt qu'une implantation.

- On est déjà une organisation avec un caractère humaniste fort C'est davantage une consolidation qu'une implantation [. .] La direction a préparé un bilan de ce qui a été fait [...] On est dans la bonne voie, mais il y a beaucoup de travail à faire.

Dans cette même rencontre, Bernard leur a parlé de son expérience au séminaire humaniste organisé par le groupe Planetree. Il en a profité pour leur transmettre sa vision de l'approche humaniste, en soulignant une fois de plus la culture déjà humaniste du CRE

- Les gens de Planetree disent que les gens commencent à comprendre le sens de la démarche à partir de ce séminaire là. [...] C'est aussi la chance de se retrouver, de se connaître sous un autre angle, de se rapprocher. [...] Il faut dire qu'on a un caractère humaniste très présent au CRE. [...] L'approche humaniste part beaucoup de ce qu'on est. Ce qu'il faut, c'est d'aller toucher à l'humain à l'intérieur de nous pour qu'il se manifeste dans notre travail.

À la journée de bilan annuel du 21 juin 2006, Bernard a fait beaucoup de liens avec l'approche humaniste tout au long de la journée. Il a reparlé du projet initié par un intervenant concernant la décoration du corridor du programme B avec les œuvres artistiques des usagers. Il en a profité pour souligner que ce projet constituait une façon de concrétiser l'approche humaniste auprès des clients : « C'est un beau projet en lien avec l'approche humaniste. C'est une façon de les rendre encore plus présents parmi nous »

3.3 5 *Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant la journée de bilan annuel du programme*

Pour disséminer l'approche humaniste, Bernard et son coordonnateur clinique ont alloué des temps d'échange et de réflexion sur des thèmes reliés à l'approche humaniste pendant la journée de bilan annuel du programme B le 21 juin 2006

D'abord, au début de la journée, ils ont proposé aux membres du programme un exercice de réflexion individuelle intitulé la valise virtuelle. Pour les préparer mentalement à cette activité, Bernard leur a suggéré de réfléchir à la réalité de leurs clients tout au long de l'exercice.

- On vous propose de taquiner l'approche humaniste en faisant un exercice qu'on a vécu au séminaire humaniste votre coordonnateur clinique et moi. Cet exercice nous permet de nous coller à la réalité, la nôtre et celle des usagers. Une histoire vous est racontée, des questions vous sont posées et vous êtes invités à y réfléchir individuellement. J'ai beaucoup apprécié faire cet exercice.

Une fois l'exercice individuel terminé, Bernard a posé la question suivante à son personnel : « Quels parallèles peut-on faire entre cet exercice et notre gestion du programme B pour intégrer l'approche humaniste? » Il a alors invité les gens à en discuter en sous-groupes. Tous les membres du programme ont participé activement aux échanges et ont semblé apprécier cet exercice de réflexion. Ensuite, Bernard leur a demandé ce qu'ils avaient pensé de l'exercice. Plusieurs membres du programme ont alors partagé leurs réflexions. Il semble que cette activité ait permis aux membres du programme de prendre conscience des enjeux auxquels font face leurs clients et d'entrevoir des façons d'en tenir compte dans leur pratique quotidienne auprès d'eux. Par exemple, un intervenant a mentionné : « Ça fait réfléchir par rapport à notre clientèle. Il y a des choses qu'ils ne peuvent plus se permettre. Il y a des deuils au quotidien. C'est de se le rappeler dans nos interventions auprès d'eux. » Pour conclure l'exercice, Bernard a remercié son personnel de s'être prêté au jeu en ajoutant : « J'espère que ça va continuer à faire son chemin. »

Plus tard, Bernard et son coordonnateur clinique ont proposé une autre activité de réflexion individuelle sur l'approche humaniste aux membres de leur programme pour leur permettre de reconnaître ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste et de réfléchir à ce qu'ils pourraient améliorer. Pour présenter l'exercice, Bernard leur a dit :

- La prochaine activité va vous interpeler beaucoup, surtout après ce qu'on vient de vivre. On a beaucoup parlé de l'approche humaniste, de ce qu'on veut consolider. C'est difficile de voir ce qui a été fait même s'il y en a beaucoup. Ce que je vous propose d'utiliser, c'est la petite page suivante. On sait qu'il y a cinq principes, que vous connaissez tous par cœur (rires). C'est Cynthia (nom fictif) la porteuse, alors je vais lui demander de nous les rappeler.

L'intervenante a alors lu les cinq principes humanistes et les gens les ont pris en note : une façon différente de favoriser l'appropriation des principes directeurs de l'approche humaniste au CRE (voir Annexe A) par les membres du programme. Bernard a poursuivi en disant :

- On sait qu'on a du travail à faire en gestion, entre nous et avec la clientèle pour concrétiser l'approche. Ça se peut que dans les cinq principes, il y ait des choses dont je suis fier, d'autres que j'aimerais améliorer. Je vous propose de prendre quelques minutes pour compléter la feuille de réflexion.

Cette feuille comprenait les deux questions suivantes : a) le ou les principes dans lesquels je me retrouve le plus facilement et ça se concrétise comment, b) le principe pour lequel j'éprouve un peu moins d'aisance, comment je m'explique ça, et C) quelles sont mes pistes d'action. Par cette activité, Bernard et son coordonnateur clinique souhaitaient que les membres de leur programme s'approprient les principes de l'approche humaniste en reconnaissant ce qu'ils faisaient déjà et en envisageant des façons de les mettre en pratique auprès de la clientèle. L'exercice a suscité une grande participation des gens. Chacun des membres du programme a été en mesure de faire son bilan personnel par rapport à l'approche humaniste.

3.3.6 *Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste*

La sixième stratégie utilisée par Bernard pour diséminer l'approche humaniste dans son programme a été d'instaurer, en collaboration avec les membres du

programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste. Par exemple, à la suite d'un échange avec Mme Gilpin de l'organisation Planetree, il a reconnu la valeur d'une des pratiques suggérées par le modèle Planetree, soit la rédaction de l'histoire de vie des clients. Il a alors discuté avec les membres de son programme des moyens pour adapter cette pratique au contexte du programme B. Par la suite, en collaboration avec les intervenants et des bénévoles, il a implanté cette pratique dans un des sous-programmes du programme B. Selon Bernard, cette initiative a suscité l'engagement des membres de son programme, qui déjà, souhaitaient mettre en pratique ce projet dans les autres sous-programmes.

- Moi, j'avais beaucoup beaucoup accroché lorsqu'elle (Mme Gilpin) nous avait parlé de l'histoire de vie, comment ça se traduisait pour la clientèle, quel impact ça pouvait avoir sur les intervenants de connaître la personne sous un autre angle que le diagnostic [...]. On a repris ça ensemble, puis comment ça se traduisait chez nous. Après, c'est resté ancré. On a travaillé à constituer un petit groupe de bénévoles. On a commencé à faire des histoires de vie [...]. Ça a pris racine déjà. Je l'ai implanté dans un sous-programme en particulier, puis hier encore, mon coordonnateur me disait qu'un intervenant, qui n'est pas dans ce sous-programme là, lui a dit : « Quand est-ce qu'on va pouvoir passer à l'action nous autres dans les autres secteurs? »

En effet, la majorité des répondants du programme nous ont parlé en entrevue de cette pratique inspirée de Planetree, qui a été adoptée et adaptée par les membres du programme B. Ils ont semblé l'avoir absorbée, c'est-à-dire qu'ils en ont reconnu la valeur, qu'ils se l'ont appropriée et ont souhaité la mettre en pratique auprès de la clientèle du programme B. Voici à ce sujet des extraits d'entrevues auprès du coordonnateur clinique et d'un intervenant.

- Quand on fait le forum avec Mme Gilpin, puis qu'on l'a rencontrée, on a parlé des histoires de vie. On est le seul programme à réaliser des histoires de vie. On l'a implanté vraiment. On s'est dit : « On va utiliser ce moyen privilégié de connaître l'utilisateur en dehors de son problème de santé, de sa déficience physique, pour voir quels sont ses projets, comment il est, [...] mais aussi, l'amener vers son projet de vie en fonction de son histoire de vie. » CC-7

- Ce qui a attiré beaucoup notre attention [...], c'est toute la question du rapport aux clients dans l'élaboration, dans la connaissance du parcours du client en élaborant une histoire de vie. Ça, c'est resté, puis nous, on a adopté et adapté la pratique dans nos murs. IN-24

Pour diffuser cette pratique au sein de son programme, Bernard avait également prévu un temps pendant la journée de bilan annuel du programme, en juin 2005, pour que les membres de son équipe écrivent l'histoire de vie d'un de leurs collègues. Par cette activité, il souhaitait illustrer concrètement l'approche humaniste.

- Dans ma journée bilan, [...] on a pris un peu de temps pour rédiger une histoire de vie de un, puis de l'autre. Et dernièrement, un des intervenants qui avait fait l'histoire de vie d'un collègue lui a apporté bien encadré. [...] Je trouve que ça a été concret aussi, et c'est ce que je souhaite, qu'on puisse illustrer l'approche clairement.

D'ailleurs, le coordonnateur clinique et un membre du personnel de soutien nous en ont parlé en entrevue. Ils ont trouvé que cette initiative de Bernard leur avait permis de mieux se connaître entre eux tout en apprenant à utiliser la technique des histoires de vie afin de pouvoir l'utiliser par la suite auprès de la clientèle. Voici ce qu'en a dit le coordonnateur clinique.

- Quand on a fait notre journée-bilan, ce que Bernard a amené comme idée que j'ai trouvée géniale, c'est de faire notre histoire de vie entre nous. Alors on s'est jumelé; un premier 20 minutes, c'était l'autre qui nous parlait de son histoire de vie; l'autre 20 minutes, c'était nous. Il y en a déjà qui ont commencé à rendre ça sous forme de *scrapbooking*; d'illustrer l'histoire de vie d'un collègue. On aimerait ça le mettre dans le corridor, puis que chacun, on aille lire l'histoire de vie de l'autre. Si c'est bon pour nos clients, c'est bon pour nous autres, mais qu'on le transpose par la suite dans notre travail auprès de la clientèle. [...] C'est beaucoup Bernard qui a apporté cette idée là, puis qui a voulu vraiment qu'on la travaille puis qu'on l'applique au programme. CC-7

Toutefois, un membre du personnel de soutien a suggéré, comme moyen pour favoriser encore davantage le transfert de l'approche humaniste dans le programme

B, que Bernard poursuive cette activité en permettant aux membres du programme d'écrire leur histoire de vie et de l'afficher sur le mur dans le corridor du programme.

- Il y en a seulement deux sur tout le monde qui l'ont fait (écrire leur histoire de vie à la journée bilan). [...] Si on l'avait tous écrite, on aurait un résumé de tout le monde sur le mur avec l'histoire de vie de tout le monde. PS-6

4. TROISIÈME ÉTUDE DE CAS : CHARLES ET LE PROGRAMME C

4.1 Éléments du micro-contexte

Au moment de notre recherche, Charles occupait le poste de chef de programme depuis moins d'un an au programme C. Ce programme était alors composé de 33 personnes, dont un chef de programme, deux coordonnateurs cliniques, 27 intervenants et trois membres du personnel de soutien. Mentionnons également qu'il s'agissait d'un tout nouveau programme, en plein développement. En entrevue, Charles a souligné la compatibilité naturelle entre le programme C et l'approche humaniste, faisant surtout référence à la présence 24 heures par jour des clients du programme, hébergés sur place, qui permettait d'intégrer les principes inspirés de Planetree dans plusieurs aspects du service à la clientèle du programme.

- Je trouve qu'au niveau de l'humanisation, c'est un volet qui est intéressant, parce qu'on a une clientèle qui est captive pendant un certain temps. Donc, comment on peut faire pour les amener à se sentir le plus respectés possible et qu'on les engage vraiment dans leurs démarches. [...] Puis, je trouve que, dans le programme C, c'est l'endroit idéal pour commencer ça, parce que justement on a [...] des équipes qui sont là tout le temps avec le monde. On a une continuité. Ça ne veut pas dire qu'on n'a pas à le développer pour tous les autres secteurs, mais je trouve que chez nous, c'est un bon laboratoire pour faire ça. [...] On a à rendre notre environnement plus humain pas juste l'environnement des services mais l'environnement physique aussi.

Toutefois, un des coordonnateurs cliniques du programme C a mentionné que cette présence continue de la clientèle nécessite également la présence continue du personnel sur les trois quarts de travail. Cet horaire de travail a fait en sorte que plusieurs membres du programme n'ont pas pu assister aux initiatives de dissémination organisées par la direction du CRE dans le cadre du transfert de l'approche humaniste. Ainsi, ils étaient moins bien informés, ce qui restreignait certainement leur engagement envers le projet de transfert.

- La difficulté qu'on a (dans notre programme), c'est que, quand il y a des rencontres tout le personnel du CRE, (plusieurs membres de notre programme) ne peuvent pas être là, parce qu'eux-autres, ils ne peuvent pas annuler les patients pour dire on va à cette rencontre là qui est une rencontre d'information. Ça fait que quand on fait l'entonnoir, c'est les derniers à recevoir l'information. [...] Ça fait que les gens c'est sûr qu'ils sont moins impliqués. CC-6

D'ailleurs, un des intervenants du programme, qui travaillait de nuit, nous a confié en entrevue qu'il s'était senti à l'écart de ce qui se passait dans l'organisation et des initiatives organisées par la direction pour transférer l'approche humaniste.

- Ce qui est, entre parenthèses, contre moi, c'est que je travaille de nuit. Plus retiré du vécu. [...] Je pense que ça joue contre moi, mais c'est bon de le spécifier, c'est un contexte différent. IN-17

Pour l'autre coordonnateur clinique, la création récente du programme, la nécessité de l'organiser et le grand nombre de projets en démarrage ont grandement limité le temps que l'équipe a pu consacrer au transfert de l'approche humaniste.

- Je trouve qu'on a tendance à travailler beaucoup de choses en même temps puis c'est difficile de vraiment se lancer dans quelque chose parce qu'on en a beaucoup d'entrepris, entre autres, cette philosophie là. C'est sûr que [...] les autres programmes ne vivent pas nécessairement ça, mais nous, on est un nouveau programme. [...] Comment est-ce qu'on organise tout ça, puis en plus, il faut aussi penser à la philosophie humaniste. Puis c'est pas juste d'y penser, mais c'est le temps que ça prend dans chacune de ces choses là, pis

qu'on n'a pas tant que ça non plus. Ça fait que oui, il faut y penser à l'humanisation, mais c'est pas si évident d'avancer dans ce projet là quand il y en a d'autres aussi en même temps qui avancent. CC-4

Par ailleurs, la majorité des répondants ont souligné le climat agréable de travail qui régnait dans le programme C, grâce notamment à l'entraide, la solidarité et la proximité entre les membres du programme. Voici à ce sujet des extraits d'entrevues auprès d'un coordonnateur clinique et de deux intervenants.

- Bien nous, au niveau de notre programme, je trouve qu'il y a beaucoup d'entraide et de solidarité au niveau du personnel. [...] Avec les patients difficiles aussi, les gens ont commencé à se donner des trucs. [...] Tu n'es plus capable un moment donné, t'atteint tes limites. Ça fait qu'ils se protègent beaucoup. CC-6

- C'est une équipe multidisciplinaire qui est tissée très serrée. [...] Tous les membres du personnel, tu as une question, tu vas les voir, ça va leur faire plaisir de te répondre. Entre les quarts de travail, on a une bonne relation. IN-23

- On a vécu des choses tellement extraordinaires avec nos clients que tu vois pas ailleurs. J'ai jamais vu ça, cette dynamique et cette familiarité-là, donc on n'est pas si loin du projet. IN-17

Cette compatibilité entre la sous-culture du programme et l'approche humaniste a également été soulignée par un des coordonnateurs cliniques du programme.

- Je pense qu'en général, nos intervenants, ils se soucient des usagers qui sont ici et, à mon avis, ont un comportement qui m'apparaît assez humaniste. [...] Il me semble qu'on est pas très loin de cette approche là. [...] On a déjà un bon bout de chemin de fait. CC-4

Notre observation non participante dans les réunions administratives du programme et pendant leur journée de bilan annuel nous a permis de constater ceci *de visu*. À chaque fois, l'ambiance était décontractée, collégiale, chaleureuse et joviale. Au début des rencontres, les membres du programme se parlaient abondamment entre

eux et semblaient heureux de se voir. Nous avons également noté que la participation aux discussions demeurait élevée tout au long des rencontres. Pour tout dire, cette équipe nous est apparue dynamique, *tissée serrée* et engagée.

En réponse à la question concernant le soutien des membres du programme envers le projet de transfert, Charles a mentionné sentir le soutien de ses employés, en notant toutefois que ces derniers l'appuieraient sûrement davantage s'ils voyaient des manifestations concrètes de l'approche humaniste inspirée de Planetree dans l'environnement physique de leur programme, tel que prévu depuis un certain temps.

- Moi je sens que j'ai le soutien des employés. Mes employés me disent qu'ils aimeraient ça voir des gestes plus concrets encore [.] pour appliquer physiquement des principes Planetree. [] Ça peut être un aménagement des murs pour rendre ça un peu plus accueillant. C'est des projets qui sont là depuis quand même un bout de temps et puis ça évolue pas. Ça fait que ça, c'est quelque chose qui chatouille le monde un peu, mais je sens que j'ai leur appui par exemple pour tout ce qui touche l'humanisation, tout ce qu'on peut mettre en place. Ils me donneraient un plus grand appui encore si ça, ça pourrait évoluer.

Pour sa part, un des coordonnateurs cliniques a répondu que les membres du programme lui paraissaient très enthousiastes et engagés dans le transfert de l'approche humaniste.

- Oui, je pense que tout le monde est emballé par ça. Tout le monde est prêt à embarquer et même d'en faire plus. CC-6

L'autre coordonnateur clinique a toutefois remarqué que les membres du programme semblaient voir l'approche humaniste d'abord et avant tout comme un moyen pour la direction de prendre soin d'eux comme employés.

- Ils sont ouverts à l'approche, mais [] beaucoup pour le bien que ça leur fait à eux. CC-4

Maintenant que nous avons fait un survol du contexte spécifique du programme C, abordons le deuxième élément du micro-contexte, soit la capacité d'absorption individuelle de Charles. Pour en savoir davantage à ce sujet, nous lui avons demandé en entrevue quelle avait été sa réaction initiale face au projet de transfert de l'approche humaniste. Soulignant d'entrée de jeu que la démarche d'humanisation entreprise par la direction l'avait attiré au CRE, Charles a reconnu la valeur de l'approche humaniste inspirée de Planetree, en grande partie parce qu'elle correspondait à ses valeurs profondes, à ses croyances et à ses pratiques de gestion.

- L'humanisation, c'est quelque chose à laquelle je crois, qui rejoint mes valeurs profondes aussi. Donc, c'est un des éléments qui m'a intéressé à venir ici. [...] L'aspect humain, il est incontournable pour moi. On fait toujours notre travail pour du monde. [...] Mais l'humanisation, c'est pas juste d'être fins, mais c'est d'être empathiques et de comprendre ce que les gens ont besoin et de tout faire pour être capables de répondre à ces besoins là.

Lorsque nous lui avons demandé quelle était sa réaction face à l'approche humaniste à la suite des nombreuses initiatives de dissémination mises de l'avant par la direction du CRE, il a affirmé que l'approche humaniste constituait une source d'inspiration pour lui, venant à la fois teinter ses réflexions et ses actions.

- Je trouve ça intéressant comme démarche [...]. Le fait qu'on ait le chapeau humaniste, bien moi, je dirais que dans [...] beaucoup de choses que je fais, je l'ai comme en arrière de la tête [...]. Ça m'amène à juger de mes actions avec ce regard là si on veut, ou cette paire de lunettes là. Donc, c'est sûr que je me pose toujours la question : c'est-tu correct qu'est-ce que j'ai fait? Ou ça vas-tu être correct ce que je m'appête à faire? Est-ce que c'est dans l'angle humaniste dans lequel on est en train de s'orienter, ça fait que c'est sûr que ça teinte, ça teinte mes réflexions puis ça teinte mes actions.

Ainsi, son ouverture à l'approche humaniste proposée et sa disposition à changer ont semblé contribuer à ce qu'il se l'approprie et qu'il réfléchisse aux moyens de la mettre en pratique dans son programme.

Enfin, lorsque nous avons demandé à Charles si son rôle de chef de programme avait changé depuis le transfert de l'approche humaniste au CRE, il a répondu qu'il avait de la difficulté à répondre à cette question là, étant donné son arrivée récente au CRE, alors que le projet de transfert de l'approche humaniste était déjà entamé

- Ça fait pas longtemps que je suis ici, ça fait que moi, je suis rentré puis c'était déjà en cours l'approche humaniste. Ça fait que j'aurais de la misère à répondre à ça

En résumé, le contexte spécifique du programme C a semblé plutôt favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Rappelons entre autres la présence 24 heures par jour des clients du programme, hébergés sur place, qui favorise l'intégration de l'approche humaniste dans plusieurs aspects du service à la clientèle. Soulignons également la compatibilité entre la sous-culture du programme et l'approche humaniste, ainsi que le climat de travail particulièrement propice au transfert. De plus, malgré son arrivée récente au CRE, Charles a lui-même démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree, en grande partie parce qu'elle correspondait étroitement à ses valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion. Il a d'ailleurs précisé que la démarche d'humanisation entreprise par la direction était un des éléments qui l'avaient attiré au CRE. Enfin, son ouverture à l'approche humaniste et sa disposition à changer ont semblé contribuer à ce qu'il se l'approprie et qu'il réfléchisse aux moyens de la mettre en pratique dans son programme.

Cependant, la création récente de ce programme, la nécessité de l'organiser et le grand nombre de projets en démarrage dans le programme ont limité le temps que l'équipe a pu consacrer au transfert de l'approche humaniste. Par ailleurs, la présence continue du personnel sur les trois quarts de travail a fait en sorte que plusieurs membres du programme n'ont pas pu assister aux initiatives de dissémination organisées par la direction du CRE dans le cadre du transfert de l'approche

humaniste. Ainsi, ils étaient moins bien informés concernant le projet, ce qui pouvait restreindre leur engagement envers celui-ci

Maintenant que nous avons décrit le micro-contexte de ce troisième cas, voyons comment Charles a transféré l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme, de même que les effets obtenus. La deuxième section du cas présente les moyens employés par Charles pour prendre soin de son personnel, alors que la troisième section du cas traite des stratégies qu'il a utilisées pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree auprès des membres de son programme

4.2 Moyens pour prendre soin du personnel

4.2.1 *Faire preuve d'exemplarité comportementale*

Quand nous avons demandé aux membres du programme C quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste, la majorité des répondants ont affirmé que Charles incarnait l'approche humaniste par ses attitudes et ses comportements, tels que l'écoute, le respect, la disponibilité, la collaboration, l'ouverture aux idées des membres du programme et le souci de leur bien-être.

- Mon chef de programme, c'est une personne qui est humaine, vraiment, avec une écoute extraordinaire, avec une préoccupation que les gens soient bien. [...] Quand je lui parle, tout mérite d'être écouté. Tout. Je n'entends jamais qu'il a des limitations : « Tu m'amènes ça? Ok, je vais réfléchir et faire un bout. » Toute idée est bonne. [...] Je n'ai pas beaucoup de contacts avec lui, [...] mais j'ai pas besoin d'être en contact nécessairement avec lui pour savoir qu'il fait des choses. J'en entends parler par mes collègues, de dire par exemple : « Il m'a écouté Il m'a appelé pour savoir comment j'allais. » [...] Ils n'en reviennent pas des attentions. [...] C'est reconnu que de nuit, on se sent toujours à part. [...] Par contre, avec ce chef de programme-là, il

est venu [] voir le monde qui travaillait de nuit, ça a fait « Hein, c'est le premier qui vient nous voir, il prend la peine! » IN-17

- On se le fait dire par le chef de programme tout le temps, puis par le coordonnateur, si vous avez des idées ou si ça va ou si ça ne va pas, bien mon bureau est là, la porte est grande ouverte Ça, je l'ai entendu pas mal de fois IN-19

- Nos patrons, des fois, ils viennent nous questionner sur une nouvelle approche qui pourrait être possible « Qu'est-ce qu'on fait avec ça ? On a eu telle, telle idée, qu'est-ce que vous en pensez ? » [.] Si on a une idée, si on remarque quelque chose, ils sont toujours ouverts aux suggestions, puis ils évaluent IN-23

De façon générale, les propos de ces répondants font écho à ceux de Charles, présentés dans la première partie du cas En effet, on remarque la compatibilité entre l'approche humaniste et les attitudes de Charles Un des intervenants a d'ailleurs mentionne que cette compatibilité apporte un rehaussement d'un savoir-être déjà présent chez Charles et un encouragement à aller plus loin

- Encore là, est-ce que c'est parce que Planetree est là? Ou c'est une personne qui est comme ça à la base? C'est difficile de dire où ça se détache [] Ça vient rehausser Ça vient renchérir, encourager à aller plus loin, soutenir IN-17

Lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres administratives et la journée de bilan annuel du programme C, nous avons pu remarquer les qualités humaines de Charles, soulignées ci-dessus par les répondants de son programme Par exemple, au début de chaque rencontre, Charles prenait le temps d'accueillir les membres de son personnel, de façon chaleureuse et avec une pointe d'humour De plus, il semblait sensible à l'intégration de tous les employés dans le programme À la journée de bilan annuel le 15 juin 2007, il a mentionné « C'est plaisant que les gens de nuit soient là » Par ailleurs, en tout temps, Charles démontrait une grande écoute et un grand respect envers les membres de son programme Son ton de voix était calme Il les regardait attentivement quand il leur parlait et demeurait sensible à leurs réactions

Nous avons également noté son souci de consulter son personnel dans toutes les démarches entreprises dans le programme. Quand lui ou un des coordonnateurs présentait quelque chose à l'équipe, il vérifiait : « Est-ce qu'il y a des commentaires ou des questions? Est-ce que tout le monde sent que ses préoccupations se retrouvent là-dedans? » Lorsque les membres du programme faisaient des suggestions ou des commentaires, Charles prenait en note les idées et les reformulait pour s'assurer d'avoir bien compris. À la fin des échanges, il remerciait les gens de leur participation et les assurait du suivi de leurs idées : « J'ai aimé avoir vos idées. Ce qui se dégage, on va le mettre en pratique. » La participation aux discussions était toujours élevée au sein du programme. Par exemple, à la rencontre du 24 avril 2006, Charles a demandé aux membres du programme de l'aider à trouver des moyens pour reconnaître le travail du personnel de nuit :

- Les gens du quart de nuit semblent avoir besoin de reconnaissance pour avoir l'impression de faire partie de l'équipe. Je n'ai pas de solutions miracles. Je vous transmets leur besoin et vous demande de réfléchir à une façon de reconnaître leur travail et de leur montrer qu'ils sont importants.

Plusieurs membres du programme ont donné leurs suggestions à Charles, qui les a pris en notes. À la fin de chaque rencontre, Charles lisait l'ordre du jour de la prochaine rencontre et invitait les membres de l'équipe à lui transmettre d'avance les points qu'ils aimeraient y ajouter.

De la même façon que les chefs des programmes A et B, Charles démontrait également son humanisme dans sa façon d'accueillir les invités qui venaient s'adresser aux membres du programme pendant les rencontres. Il les accueillait chaleureusement, les écoutait attentivement et invitait les membres du programme à poser leurs questions. En conséquence, les membres du programme participaient activement aux échanges avec les invités et démontraient beaucoup d'intérêt envers les projets présentés par ceux-ci.

Toutes ces attitudes et ces comportements démontrés par Charles semblaient favoriser une certaine proximité entre lui et les membres de son équipe, instaurer un climat de confiance dans l'équipe, créer une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres et susciter une grande participation des gens aux discussions

D'ailleurs, quand nous avons demandé aux répondants du programme quels moyens Charles devrait utiliser pour transférer l'approche humaniste dans le programme, deux intervenants ont simplement souhaité qu'il continue ce qu'il faisait déjà

- Ce qu'il devrait améliorer, c'est de continuer. De maintenir, pas à pas, d'avoir cette vision-là. IN-17

- Ils (le chef de programme et les coordonnateurs) appliquent déjà eux mêmes une vision humaniste. Ils vont voir les patients. Ils vont voir les familles. [] On est toujours en interaction. Ça fait que je ne vois pas ce qu'on peut faire de plus pour implanter. IN-23

4.2.2 *Maintenir un climat de travail positif*

Lorsque nous avons demandé aux répondants du programme C de quelle façon Charles s'y prenait pour transférer l'approche humaniste dans le programme, un seul répondant a mentionné la présence d'un comité social au sein du programme pour créer une belle ambiance de travail

- Ici, on a un comité social aussi qui organise des activités. Des fois on se retrouve, on jase, on a un party de Noël. IN-23

Ainsi, malgré la présence d'une ambiance de travail agréable et d'une belle dynamique de groupe dans le programme, les membres du programme n'ont pas semblé associer Charles aux moyens mis en place pour créer un climat de travail positif dans le programme. Peut-être était-ce davantage du ressort des coordonnateurs

cliniques ou bien peut-être y avait-il un responsable de cet aspect dans le programme ? Ou encore, peut-être que le climat de travail pouvait s'expliquer par d'autres facteurs, tels que le type de clientèle desservie ou le fait que ce soit un nouveau programme en plein développement ?

Malgré tout, lors de nos périodes d'observation dans le programme, nous avons pu remarquer les efforts déployés par Charles et ses coordonnateurs cliniques pour créer une belle ambiance de travail. Par exemple, toutes les rencontres administratives du programme se tenaient dans un salon confortable, et le ton des échanges était toujours convivial et chaleureux. De plus, Charles n'hésitait pas à utiliser l'humour tout au long des rencontres pour détendre l'atmosphère. Par ailleurs, à la journée de bilan annuel du programme, Charles et ses coordonnateurs cliniques avaient fait beaucoup d'efforts pour créer une ambiance propice aux échanges. Ils avaient choisi un lieu de détente pour tenir l'activité et avaient planifié plusieurs activités surprises tout au long de la journée. Leurs efforts ont porté fruit. Les membres du programme semblaient détendus et contents de se voir. Ils ont également participé activement aux activités proposées pendant la journée.

4.2.3 *Reconnaître le travail des membres du programme*

Pour prendre soin de son personnel, Charles a également démontré son souci constant de reconnaître le travail des membres de son programme. Cependant, aucun répondant du programme n'a nommé ce moyen lorsque nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste dans le programme.

Ceci est surprenant, car lors nos périodes d'observation non participante dans le programme, nous avons remarqué qu'à presque toutes les rencontres avec son personnel, Charles plaçait les bons coups en premier à l'ordre du jour en disant de

façon énergique et convaincue « Comme d'habitude, on va commencer par nos bons coups! » Ceci contribuait à installer une ambiance propice aux échanges entre les membres du programme dès le début de la rencontre, tout en mettant à l'avant-plan cette pratique humaniste inspirée de Planetree. Charles et ses coordonnateurs cliniques lançaient la discussion sur les bons coups en soulignant, avec fierté et humour, les bons coups qu'ils avaient remarqués. Ensuite, ils demandaient aux gens : « Est-ce que vous avez des bons coups à souligner? » Ils invitaient alors les gens à parler de leurs bons coups, tout en laissant les autres faire leurs commentaires, poser leurs questions et féliciter leurs collègues de leurs réalisations. Enfin, ils reconnaissaient le travail accompli. Parmi les effets remarquables de cette stratégie, nous avons pu consigner que ces moments d'échange semblaient favoriser l'humour et la cohésion au sein du programme, tout en facilitant la reconnaissance par les pairs.

Par ailleurs, nous avons observé que Charles saisisait beaucoup d'occasions pour remercier les gens de son programme. Par exemple, à la journée de bilan annuel du programme le 15 juin 2007, il a remercié ceux qui avaient organisé la journée en faisant de l'humour « Si c'est bien organisé, c'est grâce à moi et si c'est mal organisé, c'est à cause d'eux! » Il a aussi remercié les membres du programme pour leur travail auprès de la clientèle en leur transmettant toute sa fierté « Merci à tous pour votre travail auprès de la clientèle. Les sondages sont positifs. C'est grâce à vous, à l'énergie que vous y mettez à l'année. On a une belle équipe en vie! »

Toutefois, à la rencontre administrative du programme le 23 janvier 2006, Charles a semblé un peu confus dans sa présentation des résultats des différents sondages (Planetree, agrément, satisfaction des usagers). Il n'a pas semblé en avoir fait l'analyse au préalable avec les coordonnateurs cliniques pour ressortir les points positifs et proposer une discussion autour des points à améliorer. Étant donné les résultats positifs de ces sondages, ils ont ainsi manqué l'occasion de reconnaître le travail des membres du programme et de démontrer leur fierté envers eux.

4.3 **Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree**

Voyons maintenant les stratégies utilisées par Charles pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans son programme.

4.3.1 *Travailler en collaboration avec les coordonnateurs cliniques*

En entrevue, Charles a reconnu l'importance du rôle des coordonnateurs cliniques pour transmettre l'approche humaniste aux intervenants à travers l'animation des plans d'intervention et des rencontres cliniques. Cependant, il a admis ne pas avoir pris assez de temps pour discuter avec eux de l'approche humaniste afin qu'ils puissent se l'approprier davantage et envisager, avec les intervenants, des façons de la mettre en pratique auprès de la clientèle du programme.

- Je pense que les coordonnateurs cliniques, il faut qu'ils soient imprégnés de cette approche là pour être capables de la transmettre, parce que c'est eux qui animent les plans d'intervention, qui animent les rencontres cliniques, puis qui distribuent le travail aux gens aussi. Ça fait que je trouve qu'il faut qu'ils soient dans cette veine là. Je pense qu'ils le sont, mais est-ce qu'ils voient exactement leur rôle? Je pense qu'on aurait besoin d'en parler encore pour qu'ils l'actualisent encore plus, [...] qu'ils se l'approprient encore plus. [...] Les coordonnateurs jouent un rôle important, qui est à développer.

Malgré tout, lorsque nous les avons questionnés sur leur rôle dans le transfert de l'approche humaniste, les deux coordonnateurs cliniques du programme ont mentionné plusieurs aspects de leur rôle : faire le relais entre le chef de programme et les intervenants, être disponibles pour soutenir les intervenants dans leur travail, transmettre leur vision de l'approche humaniste aux intervenants et favoriser l'intégration de l'approche humaniste dans la pratique quotidienne des intervenants auprès de la clientèle du programme.

- J'ai une responsabilité de ramener au chef de programme les difficultés que je vois qui sont vécues pour qu'on puisse les régler. J'ai aussi une responsabilité par rapport aux intervenants d'être disponible pour eux [], de les soutenir dans leurs efforts. [] Avec les intervenants aussi [.], j'essaie de recadrer un petit peu [. .] de refléter aux gens que l'approche humaniste, c'est pas nécessairement juste pour eux. C'est peut-être le rôle que je me vois. CC-4

- C'est de regarder qu'est-ce qu'on peut faire de plus, parce que des soins humains pour nous, c'était pas quelque chose de nouveau. [] Comment on peut faire les choses différemment. [] C'est d'en parler, d'essayer de rendre ça positif envers les collègues de travail pour qu'il y ait un suivi, une continuité. Ça fait que c'est un peu ça mon rôle, puis aussi de sensibiliser les gens à l'importance de la famille [.] On travaille, mais toujours en collaboration avec mes collègues, parce que moi toute seule, je ne peux rien faire. CC-6

Ainsi, pour ce dernier coordonnateur clinique, il était clair que le transfert de l'approche humaniste dans le programme allait passer par l'engagement des membres du programme. Voilà pourquoi il sollicitait leur participation et démontrait de l'ouverture face à leurs idées.

Lors de nos périodes d'observation non participante des rencontres administratives et de la journée de bilan annuel du programme C, nous avons été en mesure de remarquer la collaboration entre Charles et ses coordonnateurs cliniques. Charles les faisait participer activement à l'animation des rencontres. Quand les coordonnateurs présentaient quelque chose au reste de l'équipe, Charles leur donnait la parole de façon respectueuse. Il demeurait attentif et respectueux quand ils parlaient. Il laissait beaucoup de place à ses coordonnateurs et partageait le leadership avec eux. « J'ai consulté vos coordonnateurs et voici ce que je vous propose. ». Toutefois, nous avons remarqué qu'ils ne semblaient pas préparer les rencontres ensemble au préalable, ce qui pouvait parfois laisser l'impression qu'ils n'étaient pas sur la même longueur d'ondes.

Quand nous lui en avons parlé lors de notre rencontre individuelle de feedback avec lui, Charles a reconnu qu'il était important que lui et ses coordonnateurs cliniques donnent l'exemple en travaillant en étroite collaboration :

- Si on leur dit de travailler en équipe, il faut que nous aussi, on démontre qu'on travaille en équipe. C'est comme ça que les gens apprennent, en nous regardant faire.

4.3.2 *Parler brièvement du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme*

Une autre stratégie utilisée par Charles pour transférer l'approche humaniste dans son programme a été de parler brièvement du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres avec son personnel. Un coordonnateur clinique, un intervenant et un membre du personnel de soutien ont nommé ce moyen quand nous leur avons demandé les moyens que leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste.

- C'est sûr que nous, on en a parlé en rencontres avec notre chef de programme de cette implantation là. CC-4

- Notre chef de programme nous tient au courant de tout ce qui arrive du point de vue de Planetree. On a souvent des petites réunions, des rencontres, à tous les lundis matins, à 9 heures, avec le personnel du programme. Et là, ils nous disent tout ce qu'il s'est passé. IN-21

- Je pense qu'il a des rencontres une fois de temps en temps avec les intervenants. PS-5

De plus, quand nous avons demandé à ce membre du personnel de soutien quels moyens Charles devrait utiliser pour faciliter le transfert de l'approche humaniste, il a suggéré qu'il le tienne davantage informé, car il n'est pas possible pour lui d'assister aux rencontres du programme, étant donné qu'il doit demeurer à son poste de travail en tout temps.

- Peut-être qu'il pourrait me remettre, [] pour que je sache, un compte-rendu de ces réunions là PS-5

Dans le cadre de notre observation non participante des rencontres administratives et de la journée de bilan annuel du programme C, nous avons pu remarquer que Charles parlait brièvement de l'approche humaniste dans ses rencontres avec son personnel. Par exemple, le 5 juin 2006, il a parlé du rôle du porteur dans le dossier humanisation et a pris le temps de répondre aux questions des membres de son programme. À la rencontre du 30 octobre 2007, il a mentionné qu'à la prochaine rencontre, un temps serait consacré pour permettre à ceux qui auraient suivi le séminaire humaniste de donner leurs impressions. Il a également annoncé qu'il accorderait un temps à chacune des rencontres du programme pour que le porteur du dossier d'humanisation puisse donner des nouvelles du comité d'implantation.

En informant succinctement les membres de son programme sur tout ce qui concernait le projet de transfert de l'approche humaniste, Charles leur permettait d'en suivre l'évolution. Toutefois, cette pratique ne leur permettait pas de comprendre les différentes démarches entreprises dans le cadre du transfert. En effet, le peu d'échanges réels entre Charles et son équipe au sujet de l'approche humaniste ne leur a certainement pas permis de partager leurs perceptions réciproques, afin de pouvoir développer une lecture partagée du projet de transfert et de pouvoir lui donner un sens propre à la réalité de leur programme.

D'ailleurs, lors de la réunion de philosophie de gestion du 16 janvier 2006, Charles a avoué avoir de la difficulté à trouver du temps pour parler de l'approche humaniste dans ses rencontres avec son personnel. Il a suggéré que la direction prépare un canevas de présentation pour faciliter la transmission des informations importantes.

- Il se passe tellement d'affaires dans la vie du programme que la demi-heure de réunion ne suffit pas. On a l'agrément, le diagnostic Planetree. On a trop de choses importantes à parler, en plus des choses courantes. Et on ne les voit pas souvent. C'est de faire l'équilibre entre toutes ces rencontres là. Ce qui serait intéressant, ça serait d'avoir un canevas de présentation pour nous aider à présenter, parce qu'on n'a pas le temps de se réunir pour le préparer. Si la structure est là, ça sauverait peut-être du temps.

En effet, bien que Charles rencontrait son équipe tous les lundis matins de 8h45 à 9h15, ces rencontres ne lui donnaient pas suffisamment de temps pour discuter de l'approche humaniste avec son personnel. Mentionnons également qu'il y avait peu de rencontres administratives dans le programme C durant l'année, comparativement à la majorité des programmes du CRE.

4.3.3 *Faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste*

La troisième pratique de gestion utilisée par Charles pour transférer l'approche humaniste consistait à faire des liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste, tel qu'il le mentionnait en entrevue.

- J'essaie, dans nos réunions d'équipe, qu'on ait la vision et qu'on la ramène de temps en temps, [.] de se rappeler qu'on a une approche humaniste et de quelle façon on peut en tenir compte dans le sujet qu'on parle. Par exemple, là, on est en train de regarder tous nos processus de transfert pour les humaniser [.] C'est de se le ramener constamment, et c'est pas nécessairement toujours moi qui le ramène non plus. C'est des gens du groupe, c'est des coordonnateurs.

Toutefois, aucun répondant du programme n'a mentionné ce moyen lorsque nous leur avons demandé quels moyens Charles utilisait pour transférer l'approche humaniste au sein du programme.

Lors de nos périodes d'observation non participante dans le programme, nous avons effectivement noté que Charles ne faisait pas de liens entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste.

Par contre, à la journée de bilan annuel du programme le 15 juin 2007, Charles avait prévu une activité de type course à obstacles pour permettre aux membres du programme de faire des liens entre leur travail interdisciplinaire et les cinq principes directeurs de l'approche humaniste au CRE (voir Annexe A). Une fois l'activité terminée, Charles a invité les gens à rassembler les pièces recueillies pendant la course pour construire un casse-tête. Ensuite, il leur a demandé : « Est-ce qu'il y en a qui ont reconnu ce que c'était? » Plusieurs ont répondu que le casse-tête représentait les cinq principes de l'approche humaniste. Ensuite, Charles a précisé l'objectif de l'activité : « Le but, c'était de se les rappeler. On va les laisser affichés. Ce qui est important, c'est d'en retenir le sens et de le mettre en pratique. » Cette activité a surtout semblé viser la diffusion des principes de l'approche humaniste auprès des membres du programme de façon à ce qu'ils puissent mieux les connaître.

4.3.4 *Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant la journée de bilan annuel du programme*

La quatrième pratique de gestion mentionnée par Charles pour disséminer l'approche humaniste dans son programme a été d'allouer des temps d'échange et de réflexion sur des thèmes reliés à l'approche humaniste lors de la journée de bilan annuel de son programme. Il a d'ailleurs affirmé en entrevue que son rôle consistait à créer des occasions d'échanges entre les membres du programme pour faire émerger les idées.

- Je pense que c'est d'entretenir des projets qu'on peut avoir, d'essayer de mettre en place ce qu'il faut pour faire émerger les idées aussi.

Toutefois, aucun répondant du programme n'a mentionné ce moyen lorsque nous leur avons demandé quels moyens Charles utilisait pour transférer l'approche humaniste au sein du programme. Par contre, quand nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme devrait utiliser pour favoriser le transfert de l'approche humaniste, deux répondants se sont exprimés à ce sujet. D'abord, un intervenant a suggéré que Charles inclut des temps d'échange afin que les membres du programme puissent discuter ensemble de leur vision de l'approche humaniste.

- C'est vraiment de jaser ensemble, puis de voir. C'est sûr que deux ou trois peuvent être d'accord avec certaines choses. Il y en a d'autres qui vont s'opposer pour telles ou telles raisons. Donc, c'est de voir ensemble, arriver à un compromis, faire le tour de la question. IN-21

Ensuite, un autre intervenant a suggéré que Charles inclut des temps de réflexion individuelle pendant les heures de travail afin que les membres du programme puissent réfléchir aux moyens concrets de mettre en pratique l'approche humaniste auprès de la clientèle du programme.

- De nous dégager du temps pour que l'on s'arrête puis qu'on y pense. Ça, ça serait un super beau moyen, parce que sinon, on court tout le temps. Donc, un moyen qu'il pourrait prendre, ça serait de nous libérer une demi-heure disons par jour puis que bon, au lieu de méditer, on note, on s'arrête, puis qu'on réfléchisse comment appliquer tout ça. Parce que quand c'est du surplus, ça ne va pas, ça ne marche pas, on n'arrive pas. Mais, à l'intérieur du travail, ça serait bien. IN-19

Lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres du programme C, nous avons effectivement constaté qu'il semblait y avoir peu de temps consacré à la réflexion et aux discussions sur l'approche humaniste. Étant donné la difficulté de réunir le personnel des trois quarts de travail en même temps, les réunions du personnel sont courtes, mais régulières, et on y discute principalement des aspects opérationnels et cliniques du programme. Cette formule de rencontres laisse peu de place pour les discussions autour de l'application concrète de l'approche humaniste auprès de la clientèle du programme.

D'ailleurs, pendant notre rencontre individuelle de feedback avec Charles, il nous a confié qu'il trouvait difficile de discuter de l'approche humaniste dans ses rencontres avec son personnel, car il avait beaucoup d'informations à transmettre en peu de temps, et les intervenants ressentaient une pression de retourner auprès de leurs clients rapidement. Toutefois, il a dit souhaiter le faire davantage : « Je vais essayer de le mettre en pratique, parce que quand je le fais, ça les rend plus réceptifs, plus preneurs. Ils embarquent plus quand on leur donne les raisons. »

Et c'est ce qu'il a fait à la journée de bilan annuel du programme le 15 juin 2007. Pendant la journée, Charles a inclut une activité qui visait à faire réfléchir les membres du programme à ce qu'ils aimeraient recevoir comme services s'ils étaient clients. L'activité leur a permis de s'approprier davantage l'approche humaniste et d'envisager des moyens de la mettre en pratique dans leur travail, tout en remettant en question les pratiques actuelles et en identifiant les éléments à améliorer. Cette activité a semblé susciter l'engagement des membres du programme envers l'approche humaniste. En effet, ils ont participé activement aux échanges et ont soumis plusieurs idées pour appliquer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans le programme. Lors du retour en grand groupe, Charles leur a dit : « L'aspect humain ressort beaucoup. Il y a des choses de faites et des éléments où il y a place à l'amélioration. On va ramasser les feuilles pour en faire une synthèse et vous revenir avec ça. » Son intervention a permis de rassurer son personnel sur le travail déjà accompli et sur la façon dont les points à améliorer seraient intégrés au programme.

4.3.5 *Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste*

Une autre stratégie utilisée dans le programme C pour disséminer l'approche humaniste a été d'instaurer des projets concrets en lien avec l'approche humaniste. Mentionnons toutefois qu'aucun répondant du programme n'a nommé cette pratique quand nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour

transférer l'approche humaniste. Cependant, la majorité des répondants du programme nous ont parlé, à un moment pendant l'entrevue, des projets en cours dans le programme pour adapter l'approche humaniste inspirée de Planetree au sein du programme afin de créer un milieu de vie agréable pour la clientèle et le personnel. Voici à ce sujet des extraits d'entrevues auprès de deux intervenants

- Il y avait plein de choses qui faisaient hôpital. Bon ça a été modifié pour justement que ça fasse plus joli et plus accueillant pour les familles, pour les gens. Ça c'est un petit exemple parmi d'autres, mais j'ai trouvé que c'était génial. [...] Il y a un paquet de petits gestes comme ça qui ont été faits. [...] Ça m'a motivé dans mon travail. Ça m'a donné le goût de continuer ici. Ça m'accroche, ça fait que le matin quand je me lève, c'est un plus. [...] C'est quelque chose qui m'accompagne dans mon travail puis qui fait que j'aime travailler ici. [...] Et ça retourne au patient, c'est certain. IN-19

- (Quand je suis revenu de la visite du Griffin), je leur ai dit, là-bas, c'est beau, ça n'a pas l'air d'un hôpital. La première affaire que j'ai vu, c'est que chez-nous, on a un petit département, mais les gros chariots de linge dans les corridors, c'est laid sans bon sens. C'est la première affaire qu'on a fait. [...] C'est sûr que moi, j'ai passé par notre coordonnateur, c'est lui qui amène les nouvelles affaires. IN-17

Ainsi, les répondants n'ont pas nécessairement associé à Charles les projets en cours pour mettre en pratique l'approche humaniste dans le programme, mais plutôt à l'un des coordonnateurs cliniques. En effet, ce dernier a semblé très actif dans le transfert de l'approche humaniste au sein du programme C, tel qu'il nous l'a raconté en entrevue.

- On a mis en place toutes sortes de petites choses qui n'ont rien coûté ou très peu : de la décoration, des exposants qui mettent leurs toiles ici, le salon, le foyer, toutes des petites choses qu'on a aménagées de façon différente pour que ça ait l'air d'un milieu de vie. [...] On donne aussi au client qui arrive une pensée qu'on essaie de personnaliser [.] On a pris aussi la résolution de se dire bonjour le matin, [.] de saluer les patients. Quand le client arrive, je lui dis : « Si vous avez des choses, le chef de programme, c'est telle personne. » On va lui présenter la secrétaire. Moi, je vais me présenter comme responsable.

C'est une routine qui est quand même bien entamée, qui ne se faisait pas avant. [...] On a fait de grands pas CC-6

De plus, il a remarqué que plusieurs intervenants ont semblé avoir absorbé l'approche humaniste inspirée de Planetree. Selon lui, plusieurs d'entre eux s'étaient appropriés l'approche proposée et avaient trouvé toutes sortes de façons de la mettre en pratique dans leur travail auprès de la clientèle.

- Je sais qu'il y a des activités des fois de cuisine. Il y en a qui font des muffins, puis ils impliquent les clients pour que le temps passe plus vite [...] Puis dernièrement, on a eu un beau projet. Il y a une patiente qui chante. Ça fait qu'elle a fait un genre de Star Académie. Elle a fait une petite présentation vendredi. Ça fait que tous les horaires des clients étaient faits en lien avec cette activité là, tout le monde était libéré pour cette activité là. La personne qui présentait, c'était une cliente aussi, qui doit réapprendre à parler, mais à se limiter dans le temps. Ça fait que l'intervenant s'est servi de ça comme moyen de thérapie. [...] Je trouve que dans le cadre d'un projet humaniste, c'est un bel exemple. Puis, de la part des thérapeutes, juste d'avoir eu l'idée aussi. [...] Ça a été un beau travail d'équipe, du début à la fin. CC-6

5. QUATRIÈME ÉTUDE DE CAS : DANIEL ET LE PROGRAMME D

5.1 Éléments du micro-contexte

Au moment de notre recherche, Daniel occupait le poste de chef de programme depuis quelques années au programme D. Ce programme était alors composé de 40 personnes, dont un chef de programme, trois coordonnateurs cliniques, 28 intervenants et huit membres du personnel de soutien. En entrevue, Daniel a d'abord expliqué une caractéristique distinctive du programme D :

- J'ai un programme qui a la caractéristique qu'il doit s'autofinancer. Donc, je n'ai pas un programme qui est subventionné par le gouvernement. J'ai un programme où j'ai des agents payeurs qui me demandent des services. Et moi, je leur facture ces services-là.

Selon Daniel, le contexte d'autofinancement du programme limite les possibilités pour les intervenants du programme de s'engager dans des projets en-dehors de leur travail clinique, car leur temps travaillé doit être facturable aux agents payeurs. Cette situation a pour effet de marginaliser le programme par rapport au reste de l'organisation.

- Quand on est en autofinancement, chaque minute compte parce que chaque minute travaillée est facturée. Donc, les gens [...] ne peuvent pas être aussi libérés que les autres. Dans les autres programmes, [...] (les intervenants) peuvent participer à des projets, ils peuvent donner de la formation, ils peuvent embarquer dans des comités. Nous autres, s'ils font ça, je ne peux pas facturer, c'est de l'indirect. Donc, si je ne peux pas facturer, je vais tomber en déficit, puis ils le savent. Ils se responsabilisent. Ils ne cherchent pas à embarquer, mais en même temps, ça nous met à part dans l'établissement, même si on ne veut pas être à part, puis que la direction ne veut pas nous mettre à part. Le contexte nous met à part, puis ça crée certaines tensions.

Nous avons d'ailleurs noté, pendant la rencontre administrative du programme le 20 mars 2006, les propos d'un intervenant qui s'exprimait clairement au sujet du sentiment d'isolement ressenti par les membres du programme D, en grande partie à cause de leur contexte d'autofinancement.

- On ne sait pas ce qu'il se passe dans les autres programmes. On est en vase clos. Ça témoigne de notre sous-culture au programme D, d'autofinancement. C'est difficile de créer des ponts avec les autres programmes, car on a une autre réalité.

Lors de nos entrevues, tous les répondants du programme D ont parlé du contexte d'autofinancement. Selon eux, cette caractéristique du programme entraîne diverses conséquences. D'abord, comme le mentionnait ce coordonnateur clinique, les membres du programme subissent la pression d'avoir à répondre aux attentes de deux clients simultanément : l'agent payeur et le client en réadaptation.

- On a tous des réalités différentes comme programme. Moi, dans mon programme, [.] à cause de l'entente qu'on a avec les agents payeurs, on doit absolument desservir leur clientèle [.] selon leurs paramètres [..] Ça fait qu'on a comme deux clients nous autres. On a les agents payeurs, puis on a le client qui est en réadaptation. Ça fait que des fois, bien il faut en parler un petit peu puis s'expliquer. CC-1

De plus, ils sont constamment préoccupés par leur productivité et par la nécessité de livrer les services dans les délais impartis, comme l'ont exprimé cet intervenant et ce membre du personnel de soutien.

- Les rapports, on a x semaines pour les faire, puis [..] voir les patients rapidement. IN-10

- S'ils ne sont pas structurés et que la marchandise n'est pas livrée à temps, c'est une question de contrat. PS-3

En conséquence, le contexte d'autofinancement crée une sous-culture centrée sur la productivité et sur la rentabilité au sein du programme, des éléments difficilement compatibles avec l'approche humaniste, tel qu'exprimé par ces deux intervenants.

- Je ne sais pas dans les autres programmes, comment ça se traduit (l'approche humaniste). Nous, il ne faut pas se le cacher : on a des comptes à rendre, des statistiques à remplir. Si on ne travaille pas assez, on n'a pas assez d'argent. On a tout ce contexte-là dans notre programme. Ça s'ajoute. Il faut l'humaniser à travers ça. IN-14

- Moi, je travaille dans un programme qui doit s'autofinancer. Donc, les services qu'on donne, on les facture, puis ça doit payer un salaire. Ça te donne un peu une idée là. On n'est vraiment pas dans une culture comme ça ici. IN-16

D'ailleurs, un des coordonnateurs cliniques du programme D mentionnait, dans le cadre de sa rencontre individuelle de feedback avec la chercheuse, les effets négatifs du contexte d'autofinancement sur la réceptivité des membres du programme à l'égard de l'approche humaniste inspirée de Planetree.

- Dans notre programme, on est en mode survie, alors on est surtout préoccupés par nos *caseloads*, plus que de s'échanger nos pratiques ou les revoir. C'est comme quelqu'un qui a faim. Il ne pense pas à refaire ses menus.

Par ailleurs, le programme D a également vécu une crise majeure au début des années 2000, liée principalement à des conflits entre plusieurs membres du programme et à des difficultés financières. Quand Daniel est arrivé dans le programme, il a constaté les dégâts produits par cette crise et a entamé une démarche de consolidation d'équipe auprès des membres du programme pour à la fois améliorer le climat de travail et rétablir l'équilibre financier du programme.

- Quand je suis arrivé ici, mon programme était en crise. Il y avait une crise majeure à tous les niveaux. Au niveau du climat, il y avait d'ailleurs eu des évaluations par une firme de psychologues qui était venue évaluer [...]. C'était le chaos dans le programme. Puis aussi les finances, on était dans le déficit à chaque année. [...] Après quelques mois, j'ai proposé une démarche de consolidation à la direction, puis au programme, on est embarqués là-dedans. [...] Depuis ce temps là, on a amélioré les choses. Le climat va mieux. On a divisé par équipe, ça fonctionne bien. On s'autofinance, on fait même des profits, puis les gens sont pas malheureux de ça, ils ont même une meilleure condition de travail.

Presque tous les répondants du programme nous ont parlé de cette crise pendant nos entrevues avec eux. L'extrait suivant tiré d'une entrevue avec un intervenant illustre bien les propos recueillis à ce sujet.

- Il y a eu une période très difficile [...] dans le programme. Il y avait des gens en congé de maladie, ça ne marchait pas. C'était le chaos dans le programme. IN-12

Nous avons pu constater les effets secondaires de cette crise sur le climat au sein du programme lors de nos périodes d'observation non participante dans les réunions administratives du programme D. À chaque fois, l'ambiance y était plutôt morne. Au début des rencontres, les membres du programme se parlaient peu entre

eux et semblaient avoir hâte que la rencontre se termine. Malgré les efforts de Daniel pour solliciter la participation des membres de son programme aux discussions, peu d'entre eux s'exprimaient. D'ailleurs, Daniel nous confiait pendant notre rencontre individuelle de feedback avec lui que la crise vécue dans le programme avait instauré une certaine loi du silence pendant les rencontres administratives, nuisant considérablement à la participation des gens aux discussions. Dans le but de contrecarrer cette dynamique, Daniel s'est appuyé sur l'approche humaniste pour instaurer des rencontres de consolidation dans chacune des équipes du programme. Selon lui, les gens s'y sentent beaucoup plus à l'aise de parler, étant alors en plus petits groupes.

- Dans l'historique du programme, les expériences en grand groupe ont été traumatisantes, donc les discussions sont difficiles dans les rencontres de programme. C'est la loi du silence. Les gens disent : « On a été blessés. Ouvrir la bouche, c'est dangereux. » On dénoue ça de plus en plus dans nos rencontres de consolidation d'équipe en plus petits groupes. Les vraies discussions ont lieu là. Dans certains sous-programmes, on a atteint un confort d'équipe. Si je me permets de faire ces rencontres, c'est justement parce qu'on est dans le contexte de l'approche humaniste.

Pour vérifier le soutien des membres du programme envers le projet de transfert, nous avons posé la question suivante à Daniel et à son coordonnateur clinique lors de nos entrevues : considérez-vous avoir le soutien dont vous avez besoin de la part des employés du programme pour appliquer l'approche humaniste? Pour sa part, Daniel a affirmé sentir le soutien des membres de son personnel. Il a attribué ce soutien en grande partie au travail qu'il a accompli en collaboration avec eux depuis son arrivée et à la confiance mutuelle qui s'est installée entre eux.

- Je te dirais que mes employés croient en moi. Depuis trois ans, je pense que [...] j'ai favorisé à changer leurs conditions. [...]. Ils croient que je vais être avec eux autres pour leur permettre d'évoluer dans leurs besoins, dans la pratique, dans le programme. C'est sûr que j'ai aussi des attentes, mais je pense qu'ils constatent que je ne demande pas quelque chose juste pour le demander. Comme quand je demande

d'être plus performant ou de regarder à être responsable là-dedans, c'est pour que je garde tout le personnel qui est là. C'est pas parce que moi je vais faire plus de profit avec ça, mais parce que [...] si je garde tout le personnel qui est là, ils vont avoir moins souvent de nouveaux à orienter; ils vont avoir du personnel qui va être plus stable avec eux autres, etc. Je pense qu'ils voient que l'intérêt que j'ai, c'est pour eux autres. Donc, je trouve que j'ai du personnel qui me soutient bien.

Toutefois, un des coordonnateurs cliniques du programme a répondu qu'il ne sentait pas le soutien de son équipe, que ce soit pour appliquer l'approche humaniste ou pour autre chose. Il nous racontait en entrevue que son équipe a été particulièrement écorchée par la crise vécue dans le programme. Toutefois, elle se rebâtit peu à peu grâce à la démarche de consolidation d'équipe instaurée par Daniel à son arrivée.

- Non, je ne l'ai pas pour grand chose. [...] On a une démarche parallèle (à l'approche humaniste) dans mon équipe. [...] C'est l'équipe la moins facile du programme, l'équipe dans laquelle il y a le plus d'accrochages, pour toutes sortes de raisons : à cause de la clientèle, parce qu'ils sont toujours beaucoup de monde autour d'un client, parce qu'ils traînent toutes sortes d'affaires dans l'historique du programme. Puis, on fait une démarche avec eux. CC-1

Maintenant que nous avons fait un survol du contexte spécifique du programme D, abordons le deuxième élément du micro-contexte, soit la capacité d'absorption individuelle de Daniel. Pour en savoir davantage à ce sujet, nous lui avons demandé en entrevue quelle avait été sa réaction initiale face à l'approche humaniste.

- Ça me plaisait beaucoup, parce que c'était vraiment déjà dans ma façon de fonctionner. [...] C'était dans ma philosophie de prendre soin des gens, donc d'être humain dans mon approche, d'impliquer les gens dans les décisions [...]. Moi, ça me convenait. Quand j'entendais parler de ça, c'était très aligné déjà avec ce que j'avais entrepris dans mon travail. [...] Mes convictions, mes croyances à moi vis-à-vis les ressources humaines, la gestion. Je pense que j'étais bien aligné. Ça confirmait encore plus ce que je croyais là-dedans.

Ainsi, dès le départ, Daniel a reconnu la valeur de l'approche humaniste, en grande partie parce qu'elle correspondait à ses valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion.

Lorsque nous l'avons questionné sur sa réaction face à l'approche humaniste à la suite des nombreuses initiatives de dissémination mises de l'avant par la direction du CRE, Daniel a mentionné que la visite de l'Hôpital Griffin lui avait permis de s'approprier davantage l'approche humaniste inspirée de Planetree et d'envisager des façons concrètes de la mettre en pratique dans son programme.

- C'est plus concret maintenant, parce qu'on est allés [...] visiter là-bas, le Griffin, tout ça. Ça a concrétisé un peu ce que ça pouvait avoir l'air. Puis, depuis ce temps là, en tout cas, moi je dirais que je pousse encore plus avec des ancrages sur ce que ça pourrait avoir l'air, vers où on pourrait aller. [...] Ça précise encore plus la direction à prendre.

Daniel a également reconnu la valeur de l'approche humaniste inspirée de Planetree et démontré son ouverture face à cette approche lorsque nous lui avons demandé en entrevue : depuis l'arrivée de l'approche humaniste au CRE, qu'avez-vous appris?

- Je trouve que j'apprends des choses. Planetree a déjà des gens qui ont fait un bout de chemin en avant, donc ça m'inspire sur des choses et ça confirme encore plus ce que je croyais. Tout ce qui est de mettre des petites attentions autour des intervenants pour qu'ils soient bien dans leur travail, et je crois que ça donne des résultats auprès des usagers.

Enfin, lorsque nous avons demandé à Daniel si son rôle de chef de programme avait changé depuis l'implantation de l'approche humaniste, il a répondu que, fondamentalement, son rôle n'avait pas changé, mais qu'il s'était plutôt confirmé, étant donné la compatibilité entre l'approche proposée et ses propres croyances.

- Fondamentalement, mon rôle n'a pas changé, parce que [...] ça faisait partie de mes croyances, de qui je suis, dans mes attitudes. Ce

que c'est venu faire, c'est venu plus confirmer. J'y pense encore plus souvent. Ça devient plus présent à mon esprit, puis je mets en action des choses que je ne pouvais pas faire à un moment donné.

Toutefois, il a précisé que le contexte actuel un peu plus favorable dans son programme, de même que la démarche de réflexion-évaluation sur les attitudes et les comportements humanistes effectuée avec la direction, l'avait amené à porter encore plus attention aux petits gestes quotidiens pour prendre soin de son personnel, démontrant une fois de plus son ouverture et sa disposition à changer.

- Toutes les réflexions qu'on a eu au niveau de l'attitude et comportement vis-à-vis nos intervenants; il y a des choses là-dedans qui m'ont amené à m'arrêter un peu plus [...]. Je dirais que je porte plus attention à des choses comme, par exemple, prendre la peine d'aller dans les bureaux pour jaser avec le monde [...]. Essayer de faire plus attention aussi aux intérêts qu'ils ont les gens, aux passions qu'ils peuvent avoir pour essayer de les entraîner là-dedans. Avant c'était là comme une volonté, mais je trouvais pas le temps de le faire, parce que quand je suis arrivé, on était en crise. [...] Il fallait que j'organise le programme pour qu'on arrive à survivre puis à se financer. [...] Ça demandait tellement de travail au niveau organisationnel que finalement, j'avais moins de temps d'être en contact avec les gens. Là, le contexte s'y prête plus et la réflexion est le fun parce que ça venait confirmer ce que moi je crois, ce que je voyais comme lacune.

En guise de conclusion de cette section sur le micro-contexte du programme D, rappelons que le contexte spécifique du programme a semblé peu favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. En effet, l'obligation d'autofinancement de ce programme a semblé créer une sous-culture centrée sur la productivité, la performance et la rentabilité, des éléments perçus par les répondants comme étant difficilement compatibles avec l'approche humaniste. De plus, cette obligation d'autofinancement limite les possibilités pour les membres du programme de s'engager dans des projets en-dehors de leur travail clinique, tels que ceux qu'ils pourraient envisager dans le cadre du transfert de l'approche humaniste. Par ailleurs, la crise majeure vécue au sein du programme au début des années 2000 a laissé des

marques encore visibles sur le climat de travail dans l'équipe. Toutefois, les démarches de consolidation d'équipe entreprises par Daniel et ses coordonnateurs cliniques semblent avoir porté fruit. Il est donc envisageable de penser que le contexte spécifique du programme D pourrait éventuellement devenir plus propice au transfert de l'approche humaniste.

Notons toutefois que Daniel a, pour sa part, démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree, en grande partie parce qu'elle correspondait étroitement à ses valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion. Cette compatibilité lui a procuré le sentiment d'être confirmé dans ses façons d'être et de faire avec ses employés. De plus, la visite de l'Hôpital Griffin, son ouverture aux nouvelles connaissances, sa disposition à changer et le contexte actuel un peu plus favorable dans son programme ont semblé contribuer à ce qu'il puisse s'approprier l'approche humaniste inspirée de Planetree et qu'il envisage des moyens de la mettre en pratique dans son programme.

Enfin, malgré un contexte peu favorable, Daniel a tout de même fait des efforts pour transférer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme. Toutefois, elles ont semblé avoir peu d'effet sur l'absorption de l'approche humaniste par les membres du programme, comme nous le verrons dans les deux prochaines sections. Ce constat tend à confirmer l'importance du contexte dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein d'un programme.

La deuxième section du cas présente les moyens employés par Daniel pour prendre soin de son personnel, alors que la troisième section du cas traite des stratégies qu'il a utilisées pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree auprès des membres de son programme.

5.2 Moyens pour prendre soin du personnel

5.2.1 *Faire preuve d'exemplarité comportementale*

Quand nous avons demandé aux membres du programme D quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste auprès de son personnel, la majorité des répondants ont souligné que Daniel incarnait l'approche humaniste par ses attitudes et ses comportements, tels que la collaboration, l'ouverture, le respect, la disponibilité, l'écoute et le souci du bien-être des employés. Voici à cet effet les propos d'un coordonnateur clinique et de deux intervenants.

- Il est beaucoup dans ce style de gestion là. Il essaie beaucoup de faire participer les gens aux décisions puis [...] que les gens s'approprient là, comme en programmation, c'est une moyenne démarche qu'on fait. [...] Puis, Daniel s'assure que tout est conforme aux attentes de tous, puis que tout le monde est bien là-dedans. Puis, après, on passe à une autre étape de la programmation. [...] Il est bien respectueux de qui sont les gens, puis de comment ils fonctionnent. CC-1

- On a quand même un bon gestionnaire, je ne pense pas que ce soit à cause de l'humanisation des soins, c'est quand même quelqu'un qui est très humain d'abord. IN-14

- Juste par l'écoute de ce que chaque personne est, de ce que chaque personne vit au niveau de sa profession, ça, Daniel le fait beaucoup. [...] Veux, veux pas, tu le trouves humain le gars en face de toi. IN-10

Pour sa part, Daniel a indiqué en entrevue qu'avant même l'arrivée de l'approche humaniste au CRE, il a toujours fait participer les membres du programme aux décisions dans le but de les responsabiliser.

- (Dans les rencontres de consolidation d'équipe), les gens je les fais participer. J'essaie de les amener à devenir responsables de ce qui se passe, que les décisions leur ressemblent, que ce soit leurs couleurs. Mais ça, c'était déjà dans la démarche que je faisais avec eux autres, je faisais ça de même. C'est ma façon à moi de travailler ça.

Lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres et la journée de bilan annuel du programme D, nous avons pu remarquer les qualités humaines de Daniel, mentionnées par les répondants de son programme. Par exemple, en tout temps, Daniel démontrait une grande écoute et un grand respect envers les membres de son programme. Il demeurait sensible et réceptif à l'égard de leurs points de vue, leurs critiques, leurs insatisfactions et leurs suggestions. Il s'assurait aussi d'avoir bien compris les propos des membres de son programme en les reformulant. Nous avons également pu noter, lors d'une rencontre de consolidation d'une des équipes du programme le 11 octobre 2006, le souci constant de Daniel de reconnaître et d'apprécier les commentaires des intervenants : « C'est l'un ce que tu dis. » « Merci de ta réflexion » Dans les rencontres de chacune des sous-équipes du programme, les attitudes et les comportements démontrés par Daniel semblaient favoriser une certaine proximité entre lui et son personnel, instaurer un climat de confiance entre eux, créer une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres et susciter une plus grande participation des gens aux discussions.

Toutefois, dans les rencontres administratives du programme, où tous les membres du programme étaient réunis, les efforts de Daniel pour solliciter la participation des membres de son programme aux discussions semblaient rester vains. En effet, l'ambiance demeurait tendue et peu de gens participaient aux discussions. Par exemple, lors de la rencontre administrative du programme le 25 janvier 2007, deux invités sont venus s'adresser aux membres du programme. Daniel les a accueillis chaleureusement et leur a tout de suite donné la parole. Pendant que les invités ont parlé à son équipe, Daniel les a écoutés attentivement et a pris des notes. Il a également laissé beaucoup de place aux membres du programme pour qu'ils posent leurs questions aux invités. À la fin, Daniel a pris le temps de remercier les invités pour leur visite. Malgré ces attitudes de Daniel, les membres du programme ont posé très peu de questions aux invités, peut-être en raison de la loi du silence qui semble régner dans leurs réunions administratives à la suite de la crise vécue dans le programme au début des années 2000.

5.2.2 *Maintenir un climat de travail positif*

Compte tenu de l'historique houleux du programme, le climat de travail constituait déjà une priorité pour Daniel avant l'arrivée de l'approche humaniste. Tel que présenté dans la première partie du cas, il avait entrepris une démarche de consolidation d'équipe pour régler les conflits passés et réinstaurer un climat de confiance au sein du programme. D'ailleurs, lorsque nous leur avons demandé de quelle façon Daniel s'y prenait pour transférer l'approche humaniste dans le programme, la moitié des répondants du programme D ont nommé la démarche de consolidation d'équipe pilotée par Daniel, dont ces deux intervenants.

- Un gros moyen, je pense qu'il s'est débattu pour que la démarche de consolidation se fasse. Il y croyait. Il voyait le besoin. Je pense qu'il a fait valoir ça à la direction. C'est certainement son bon coup et c'est encore en cours et ça a les effets qu'on veut avoir. IN-12

- C'est un programme qui a été malade dans le passé. [...] C'est un programme qui vivait énormément de difficultés de toutes sortes. Daniel, quand il est arrivé, [...] il a mis en branle [...] une démarche de consolidation d'équipe. Ça fait que je dirais que c'était dans ses préoccupations bien avant qu'on parle de ça (de l'approche humaniste). IN-16

De son côté, Daniel a précisé que l'arrivée de l'approche humaniste au CRE l'avait encouragé à poser des gestes concrets pour améliorer le climat et l'environnement de travail pendant les rencontres de consolidation d'équipe.

- Ce qu'on a fait pour ces rencontres là aussi (de consolidation d'équipe), un spécial qu'on a fait, puis ça vient de la philosophie de gestion humaniste [...] c'est par exemple, quand ces rencontres-là se passent, on tamise les lumières, on allume des chandelles, on a des petits biscuits, des breuvages, on a des beignes, une musique de fond. [...] On aménage la salle pour la rendre plus chaleureuse pour favoriser justement les contacts humains, pour favoriser la discussion. [...] On rend le travail humain, puis on fait des liens. Donc, je dirais, l'environnement, c'est clairement influencé par Planetree. J'y aurais pensé avant, mais je ne l'aurais peut-être pas fait.

Lors de nos périodes d'observation dans le programme, nous avons pu remarquer l'importance que Daniel accordait à la création d'une belle ambiance de travail. Par exemple, lorsqu'il a organisé la journée de bilan annuel du programme, en collaboration avec ses coordonnateurs cliniques, Daniel avait déployé des efforts notables pour que les membres du programme passent une belle journée. Le choix du lieu, les activités surprises tout au long de la journée, l'animation chaleureuse et joyeuse de Daniel, tout y était. Ses efforts ont donné des résultats. Les gens se sont sentis accueillis, semblaient détendus et contents de se voir. Ils ont également participé activement aux activités proposées tout au long de la journée.

Par ailleurs, nous avons remarqué que Daniel utilisait l'humour pour détendre l'atmosphère et favoriser les échanges, particulièrement dans les rencontres hebdomadaires des sous-programmes. À titre d'exemple, lors de notre observation d'une de ces rencontres, le 14 novembre 2006, Daniel était souriant, détendu et semblait heureux de voir son équipe. Il a commencé la rencontre en disant : « Bonjour tout le monde! Je recommence ma visite paroissiale. Il me manque juste le petit collet blanc! » Ceci a semblé détendre l'atmosphère et favoriser la participation aux discussions par la suite. À l'inverse, nous avons observé que Daniel semblait parfois préoccupé lors des rencontres avec son personnel. Son visage demeurait impassible et son ton plutôt sérieux. Il est possible que cette attitude ait eu un effet sur son personnel. Par exemple, à la rencontre administrative du programme le 20 mars 2006, Daniel a entrepris la rencontre sans sourire, ni mot de bienvenue. L'ambiance est demeurée sérieuse tout au long de la rencontre. Peu de gens ont parlé.

5.2.3 *Reconnaître le travail des membres du programme*

Pour prendre soin de son personnel, Daniel a démontré son souci constant de reconnaître le travail des membres de son programme. Toutefois, un seul intervenant

du programme a mentionné ce moyen en réponse à la question d'interview sur les moyens que le chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste.

- Quand je parle aux gens des rencontres que j'ai des fois avec Daniel :
« Je suis allée voir Daniel pour telle affaire puis pendant 15 minutes, il m'a lancé des fleurs. » Les autres me regardent tout le temps comme si j'étais un extra-terrestre. [...] Il était déjà un peu comme ça au début, puis il l'est plus probablement depuis l'approche humaniste. Puis, il l'est envers tout le monde. IN-10

Ceci est étonnant, car nous avons pu observer, lors nos périodes d'observation non participante dans le programme, que Daniel utilisait souvent cette stratégie auprès de son personnel. D'abord, à la rencontre administrative du programme le 20 mars 2006, un intervenant avait mentionné qu'il n'existait pas de mécanisme formel pour souligner les bons coups dans le programme. Cette remarque n'est pas tombée dans l'oreille d'un sourd. En effet, à la rencontre hebdomadaire d'un des sous-programmes le 6 juin 2006, Daniel a annoncé qu'une équipe avait été formée au sein du programme pour diffuser les bons coups du programme dans le journal du CRE afin de mieux faire connaître le programme et de s'intégrer davantage à la vie de l'établissement. Il en a profité pour démontrer toute sa fierté envers son personnel : « Vous faites de belles choses et on veut les faire connaître! »

De plus, dans les rencontres des sous-programmes, Daniel parlait abondamment des bons coups qui se faisaient dans les autres équipes : un moyen concret pour faire circuler l'information entre les équipes et augmenter le sentiment d'appartenance des gens envers le programme. Il leur faisait également part de sa propre fierté envers le programme. Par exemple, à la rencontre hebdomadaire d'un des sous-programmes le 6 juin 2006, quand la personne responsable du comité de décoration a transmis ses messages au reste de l'équipe, Daniel a souligné les efforts du comité : « Avec cette salle-ci, vous avez bien réussi, c'est beau! » La personne a semblé apprécier cette marque de reconnaissance de la part de Daniel. Une autre personne a ensuite parlé du projet de vélos pour les usagers et Daniel l'a félicité :

« Ce projet là est intéressant parce que ces vélos vont servir après pour une cause humanitaire. Bravo! C'est une belle activité! » La personne en a alors profité pour remercier les ergothérapeutes qui avaient travaillé sur le projet. La reconnaissance a semblé contagieuse. Ainsi, cette pratique a favorisé les échanges et la reconnaissance entre pairs.

Enfin, à la journée de bilan annuel, Daniel a reconnu le travail des membres du programme et démontré sa fierté envers eux tout au long de la journée. Par exemple, lorsqu'il a présenté les résultats du sondage de satisfaction de la clientèle, il en a profité pour féliciter ses employés de leur humanisme dans la façon dont ils donnent les services aux clients : « Je suis fier de ce que vous avez fait et très content de travailler avec vous. » Il a également remercié l'intervenant responsable de l'organisation de la journée, le personnel de soutien pour le dépliant et les coordonnateurs et professionnels de référence pour leurs efforts soutenus dans le programme. Il a également remercié l'ensemble des employés en disant : « Vous méritez tous d'être applaudis. Vous avez fait tout ça (en parlant de la consolidation et de la révision de la programmation). Merci de tout cœur d'embarquer et de faire en sorte qu'on avance ensemble. » Il a aussi souligné également la participation exceptionnelle des membres du programme dans différents comités au sein du CRE : « J'aimerais vous remercier et vous reconnaître pour ça; autant d'implication dans un programme autofinancé, c'est spécial. »

Plus tard dans la journée, ce sont les membres de son équipe qui ont reconnu le travail de Daniel : « Le climat a changé considérablement au programme et c'est grâce à toi Daniel. C'est plus serein, plus organisé. » Tous ont applaudi. D'autres intervenants ont également reconnu le travail de Daniel par rapport à la rétention du personnel, au feedback et à la reconnaissance. Daniel a alors poursuivi en parlant de sa fierté envers les gens du programme et ce qu'ils font : « À certains égards, on est regardé comme modèle, pour les choses qu'on fait, les outils que vous développez. Je suis bien content. C'est une des choses qui me fait le plus plaisir. Le programme est

en train de revivre. Il sort de sa torpeur. » Toute cette discussion a semblé générer un fort sentiment de fierté et d'appartenance chez les gens du programme.

Pour conclure cette section, mentionnons que les attitudes et les comportements de Daniel (tels que la collaboration, l'ouverture, l'écoute, le respect, le soutien, le souci du bien-être des employés, l'humour et la reconnaissance de leur travail), de même que sa démarche de consolidation d'équipe, ont semblé avoir contribué à instaurer un climat de travail de plus en plus positif au sein du programme D, laissant entrevoir la possibilité éventuelle de susciter l'engagement des membres de ce programme envers l'approche humaniste. D'ailleurs, quand nous leur avons demandé quels moyens Daniel devrait utiliser pour transférer l'approche humaniste dans le programme D, deux intervenants ont simplement souhaité qu'il continue ce qu'il faisait déjà.

- Qu'il reste comme ça, ça serait déjà beaucoup. IN-10

- Je ne vois pas ce qu'il pourrait faire d'autre, sinon continuer à faire ce qu'il fait là, à mon avis; je trouve qu'il le fait très bien. [...] Je vois simplement qu'il continue à garder ouvertes ces espèces de voies de communications qu'il a commencé à ouvrir avec la démarche de consolidation. IN-16

Toutefois, un des intervenants du programme a suggéré que Daniel investisse encore plus de temps pour prendre soin des membres de l'équipe par des petites attentions au quotidien.

- C'est dans les petites attentions au quotidien, je dirais pas que c'est parfait. Les chefs de programme sont surchargés de travail. On le voit : ils partent tard, arrivent tôt. Donc, c'est sûr qu'il y a des choses qu'ils passent à côté. Je pense qu'ils ont à savoir mettre leurs limites. IN-12

Enfin, un membre du personnel de soutien a souhaité que Daniel soit plus équitable entre les membres de son équipe.

- C'est sûr qu'il a des choses à améliorer comme tout le monde, peut-être plus d'équité entre les gens PS-3

5 3 **Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree**

Voyons maintenant les stratégies utilisées par Daniel pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans son programme

5 3 1 *Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques*

Pour disséminer l'approche humaniste dans son programme, Daniel a d'abord travaillé en étroite collaboration avec ses trois coordonnateurs cliniques. Il les rencontrait une fois par semaine pour régler les aspects clinico-administratifs, mais aussi pour faire le point sur les enjeux liés au personnel, à la philosophie de gestion humaniste et au fonctionnement des équipes. En entrevue, il a affirmé qu'il considérait ses coordonnateurs cliniques comme ses bras droits. Étant donné leur contact quotidien avec le personnel et la clientèle, il était primordial pour Daniel de discuter régulièrement de l'approche humaniste avec ses coordonnateurs afin qu'ils puissent l'intégrer et se sentir à l'aise d'en être les porteurs auprès des membres du programme, à la fois dans leurs attitudes et leurs comportements, de même que dans les décisions qu'ils prenaient. Pour y arriver, lorsqu'il discutait avec ses coordonnateurs, Daniel faisait des liens entre ce qui se passait dans le programme et l'approche humaniste. Il s'assurait qu'ils développaient une compréhension commune de l'approche humaniste et de son application quotidienne auprès du personnel et de la clientèle.

- J'ai trois coordonnateurs cliniques [] C'est mes bras droits. C'est des prolongements. Donc, en quelque part, ils [] portent ce message-là. Ils le portent dans leur attitude. Ils le portent dans les décisions qu'ils prennent, dans le comportement qu'ils ont. Chaque fois qu'on a quelque chose, moi je fais des liens avec eux puis la philosophie

humaniste, puis je m'assure qu'ils comprennent comme moi ce que ça veut dire, comment ça s'applique dans le quotidien et puis qu'ils puissent se sentir à l'aise là-dedans. Comme par exemple, j'ai eu un coordonnateur qui avait l'impression que c'était [...] des caprices (l'approche humaniste) [...]. Puis on a discuté en long puis en large pour qu'il puisse voir qu'il faut que ça marche de toute façon, donc il vaut mieux embarquer quelqu'un dans le courant. [...] Finalement, ça a été vu correct. Mais, [...] chaque fois qu'il y a quelque chose, on prend le temps de discuter pour que ça soit bien intégré, parce que ce sont mes porteurs. Moi je vois les gens, à l'occasion, en groupe, mais eux, c'est à tous les jours qu'ils les voient, en individuel et en équipe, donc ils doivent être des porteurs fidèles des messages.

Lors de notre rencontre individuelle de feedback avec Daniel, il a également reconnu le leadership des coordonnateurs cliniques, étant donné que ces derniers sont d'anciens intervenants, souvent élus par leurs pairs, donc crédibles à leurs yeux.

- Les coordonnateurs cliniques ont un leadership fort, car ils sont plus proches des intervenants. Ce sont d'anciens collègues, crédibles, qui ne sont pas vendus à la direction. Ils sont issus du peuple et élus.

Pour sa part, le coordonnateur clinique du programme D que nous avons rencontré en entrevue nous a simplement mentionné qu'il entendait parler de l'approche humaniste par son patron, sans indiquer qu'il en discutait avec lui et les autres coordonnateurs, comme le soulignait Daniel. De plus, lorsque nous lui avons demandé si son rôle avait changé depuis le transfert de l'approche humaniste, il a répondu que non, son rôle n'avait pas changé. Ainsi, il n'a pas semblé être au même diapason que Daniel en ce qui a trait au rôle des coordonnateurs cliniques dans le transfert de l'approche humaniste. Il a plutôt semblé préoccupé par son rôle de gardien de la surcharge de travail des intervenants, une préoccupation probablement liée à la culture de productivité du programme D et à son contexte d'autofinancement.

- Il y a des choses que le chef de programme nous délègue, comme de regarder la charge de travail des intervenants. Lui, il l'a par les statistiques, mais les statistiques, ça dit une affaire, mais dans les faits, si la personne s'est absentée plusieurs jours parce qu'elle était malade

ou que ses enfants étaient malades, ou qu'il y a cinq journées de formation ce mois-là, c'est sûr qu'elle ne produira pas comme on s'y attend. On est un peu gardien de ça et il faut être capable de l'expliquer au chef de programme. CC-1

Toutefois, nous avons eu un autre son de cloche lors de notre rencontre individuelle de feedback avec un autre coordonnateur clinique du programme D. Ce dernier nous mentionnait que Daniel a su créer une synergie avec ses coordonnateurs cliniques. Selon lui, les membres du programme sentent la cohésion et la cohérence qui découlent de leurs rencontres hebdomadaires. Il affirmait également que Daniel a su donner l'exemple aux coordonnateurs cliniques dans le cadre du transfert de l'approche humaniste par ses attitudes et comportements humanistes, tels le respect, l'écoute, la confiance, le soutien et la latitude qu'il leur accorde.

- Daniel a réussi à créer une synergie avec ses coordonnateurs. Il y a une cohésion entre lui et ses coordonnateurs. Les intervenants le sentent. Ils savent qu'on est cohérents. Ils nous disent : « Avez-vous une réunion de coordination aujourd'hui? Pouvez-vous parler de ça? » Par son respect, la confiance, l'écoute, l'appui, la marge de manœuvre que Daniel a donné à ses coordonnateurs, et ça, c'est dans l'approche humaniste, les coordonnateurs cliniques ont tout ce qu'il faut pour transférer l'approche grâce à ça.

Lorsque nous avons observé l'une des rencontres hebdomadaires entre Daniel et ses coordonnateurs cliniques le 27 janvier 2006, Daniel a mentionné d'entrée de jeu que ses coordonnateurs participaient à toutes ses décisions et que leurs rencontres leur permettaient de s'aligner entre eux et de développer une vision commune du programme.

- Les coordonnateurs sont très impliqués au niveau de toutes les décisions que je prends. Ce sont mes yeux et mes oreilles. Nos rencontres hebdomadaires nous permettent de s'aligner ensemble, de développer une vision de programme, plutôt qu'une vision de sous-programmes, pour diminuer le risque de travailler en silos.

Effectivement, pendant la rencontre, Daniel leur a présenté différents projets en leur demandant leur avis, en les laissant poser leurs questions de clarification avec respect, écoute et confiance et en s'assurant qu'ils soient tous sur la même longueur d'ondes avant d'aller plus loin. On sentait le souci de cohérence et de cohésion de Daniel « Êtes-vous à l'aise avec ça, car c'est ça que je vais défendre à la rencontre avec les chefs de programme lundi prochain. Ça reflète bien ce qu'on pense? » Un autre exemple de ce souci constant de Daniel de travailler en étroite collaboration avec ses coordonnateurs cliniques s'est produit lors de la réunion de philosophie de gestion du 20 février 2006. Après que la direction ait présenté le plan d'action suggéré par la direction pour favoriser l'implantation de l'approche humaniste, Daniel leur a dit « Je ne me sens pas tout de suite confortable de le présenter à mon équipe. Je veux me l'approprier avant pour pouvoir répondre aux questions et aux préoccupations de mon monde. Je veux aussi en parler avec mes coordonnateurs cliniques »

Lors de nos périodes d'observation non participante des rencontres administratives et de la journée de bilan annuel du programme D, nous avons également été en mesure de remarquer la complicité et le respect entre Daniel et ses coordonnateurs cliniques. Daniel leur laissait beaucoup de place pendant les discussions. Quand les coordonnateurs devaient s'adresser au personnel, il leur donnait la parole de façon respectueuse. Il demeurait attentif quand ils parlaient. Il leur faisait confiance. On sentait qu'ils s'étaient préparés ensemble avant la rencontre. Ils étaient sur la même longueur d'ondes. Toutes ces attitudes constituaient une illustration concrète de la cohésion entre Daniel et ses coordonnateurs cliniques.

5.3.2 *Parler brièvement du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme*

La deuxième stratégie utilisée par Daniel pour disséminer l'approche humaniste dans son programme a été d'en parler brièvement aux rencontres avec son

personnel. Deux intervenants ont nommé ce moyen quand nous leur avons demandé les moyens que leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste.

- Dernièrement, je voyais qu'il s'efforçait pour nous donner de l'information dans les rencontres. IN-14

- Il va nous [...] mettre au courant de toutes les étapes qui sont en train de se faire. Ça fait qu'on est au courant. IN-10

De son côté, un des coordonnateurs cliniques du programme a suggéré que Daniel leur parle encore davantage de l'approche humaniste, surtout pour les tenir au courant des différentes activités en lien avec ce projet.

- Je trouve qu'il ne nous en parle pas tant que ça. [...] Il pourrait nous en parler plus, parce que des fois dans le rythme que les gens ont, ils sont un petit peu à domicile puis ils font de la route, puis ils sont comme tout le temps un peu en train de courir. Des fois, il y a quelque chose pour l'approche humaniste, puis c'est comme : « Ah, une autre rencontre! » Parce qu'il y a beaucoup de rencontres. CC-1

Lors de notre observation non participante des rencontres du programme D, nous avons remarqué que Daniel avait le souci d'informer les membres de son programme de façon succincte de tout ce qui concernait l'approche humaniste. Il s'agissait surtout d'un mécanisme de communication à sens unique et rapide, faute de temps et du grand nombre d'informations que Daniel voulait leur transmettre. Par exemple, aux rencontres des sous-programmes le 6 juin 2006, Daniel leur a dit « Je voulais vous voir, parce que l'information passe à une vitesse pharamineuse, et je veux vous tenir au courant au fur et à mesure. » Il leur a alors parlé du plan d'action de l'approche humaniste et du rôle du porteur des cinq principes dans leur programme. Il en a ensuite sollicité leurs commentaires, mais peu de gens se sont exprimés. Peut-être sentaient-ils eux aussi la pression du temps? Daniel en a lui-même fait mention : « Je vous ai donné beaucoup d'informations, hein? Il y en a beaucoup et je ne veux pas prendre trop de votre temps. Arrêtez-moi s'il y a quelque

chose. » Plus tard, après la rencontre, il nous a confié qu'il avait un peu l'impression de *vomir* de l'information. Ainsi, il a semblé avoir lui-même conscience de ne pas atteindre sa cible avec cette stratégie.

Il en a d'ailleurs fait part à la direction du CRE et à ses collègues chefs de programme lors de la réunion de philosophie de gestion le 16 janvier 2006. Pendant leur discussion sur le rôle des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste, Daniel a parlé des contraintes de temps pour parler de l'approche humaniste dans ses réunions avec son personnel, soulignant une fois de plus la culture de productivité de son programme.

- Quand on fait un ordre du jour, on essaie de tenir compte des besoins de nos intervenants tout en ayant le souci de garder le lien à jour avec la philosophie humaniste. [...] Les besoins quotidiens du programme prennent beaucoup de place. On essaie de mettre ce qui est le moins long à dire. Mais, il faut prendre le temps de discuter avec eux pour connaître leurs attentes, leurs besoins; discuter des résultats des sondages avec eux. [...] Sauf que, quand les thèmes à aborder prennent plus que dix minutes, les besoins des intervenants sont tassés. Et ça amène de la frustration, de la grogne.

Mentionnons également qu'il y avait peu de rencontres administratives dans le programme D durant l'année, comparativement à la majorité des autres programmes du CRE. Ceci pouvait expliquer en partie le manque de temps pour y discuter plus longuement de l'approche humaniste. Daniel avait d'ailleurs fait le souhait de revenir à des rencontres administratives mensuelles lors de sa visite dans les rencontres de sous-programmes le 6 juin 2006 : « Je veux vous voir plus souvent, une fois par mois. »

Ainsi, en informant succinctement les membres de son programme de tout ce qui concernait le projet de transfert de l'approche humaniste, Daniel leur permettait d'en suivre l'évolution. Toutefois, cette pratique ne leur permettait pas vraiment de comprendre les différentes démarches entreprises dans le cadre de ce projet de

transfert. En effet, le peu d'échanges réels entre Daniel et son équipe au sujet de l'approche humaniste ne leur donnait pas l'occasion de partager leurs perceptions réciproques, afin de pouvoir développer une lecture partagée du projet de transfert et de pouvoir lui donner un sens propre à la réalité de leur programme.

5.3.3 *Faire le lien entre ses pratiques de gestion et l'approche humaniste*

Une autre stratégie utilisée par Daniel pour disséminer l'approche humaniste dans son programme a été de faire le lien entre ses pratiques de gestion et l'approche humaniste dans ses discussions avec son personnel, tel qu'il nous le mentionnait en entrevue :

- À chaque fois qu'on fait quelque chose, on fait le lien avec l'approche humaniste. Comme actuellement, j'ai une équipe qui était en problème. J'ai commencé des démarches avec eux, de climat organisationnel, et ces démarches-là ont toujours été en fait des liens avec l'approche humaniste. [...] Puis là, de plus en plus, les gens se permettent de se donner la liberté de parler de ce qui ne va pas, de ce qui pourrait être amélioré, des choses comme ça. Et ça, c'est beaucoup plus humain, puis on fait les liens avec la philosophie de gestion humaniste.

Cette stratégie a semblé permettre à Daniel de légitimer ses pratiques de gestion auprès des membres de son personnel, en assurant également une certaine cohérence entre la philosophie humaniste prônée par la direction du CRE et sa façon de traiter ses employés.

Lors de notre rencontre individuelle de feedback avec lui, Daniel nous a raconté un autre événement qui s'est produit dans son programme où il a eu le réflexe de faire un lien avec la philosophie de gestion humaniste du CRE. À l'automne 2006, un des intervenants du programme D a subi un accident vasculaire-cérébral (AVC) pendant sa journée de travail. Évidemment, l'événement a causé tout un émoi au sein

du programme. Constatant le désarroi et la peine de l'équipe, Daniel les a amenés à la salle Inukshuk (la salle de spiritualité instaurée au CRE dans le cadre de l'approche humaniste) pour faire un débriefing avec son personnel sur ce qui venait de se passer. Ensuite, il leur a dit : « Il y a des établissements où on ne se préoccuperait pas de comment vous vous sentez là-dedans. Ici, c'est le contexte de la philosophie humaniste qui permet ça ». Ce geste a certainement fourni une illustration concrète aux membres du programme de l'exemplarité comportementale de leur chef de programme, c'est-à-dire l'alignement entre son discours et ses comportements.

Mentionnons toutefois qu'aucun répondant du programme n'a mentionné que Daniel faisait des liens avec l'approche humaniste lorsque nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste dans le programme. Par contre, quand nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme devrait utiliser, trois répondants du programme ont suggéré que Daniel nomme de façon plus explicite les liens avec l'approche humaniste, dont cet intervenant et ce coordonnateur clinique :

- Il ne va pas arriver en disant : « Dans le but d'une approche humaniste, je veux savoir ton plan de carrière ». Il va le faire comme d'habitude. Il n'y a pas de lien dans son discours. IN-10

- Ce qu'il veut faire avec le programme, ça va en plein dans l'approche humaniste. [...] S'il avait la chance de passer dans les équipes, puis leur expliquer, [...] faire le lien avec la philosophie de gestion humaniste [...] C'est comme si le lien est pas toujours fait. Je pense que le lien pour lui est bien clair dans sa tête, mais je suis pas sûr qu'il l'est autant pour le reste du monde. CC-1

D'ailleurs, tout au long de notre période d'observation non participante dans le programme, Daniel n'a fait aucun lien explicite entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste. Nous en avons d'ailleurs parlé avec Daniel lors de notre rencontre individuelle de feedback avec lui, où il a admis : « C'est vrai que ce

n'est pas dans mon discours de nommer les liens avec l'approche humaniste. Je le fais sans le nommer. Regarde comment je travaille. J'intègre ça. »

Daniel a également utilisé la journée de bilan annuel de son programme pour faire des liens avec l'approche humaniste à travers une activité d'apprentissage expérientiel. Selon lui, c'était l'occasion idéale pour sensibiliser les membres de son programme à ce que vivent les clients en réadaptation et pour faire des liens avec l'approche humaniste de soins et de services inspirée de Planetree.

- Le thème de ma journée bilan, c'est « L'humanisation des soins, c'est quoi dans notre quotidien? » [] Puis l'expérience qu'on va faire, c'est que les gens vont avoir, en canot, les yeux bandés et devront faire certains trajets [] C'est de voir ce que c'est que d'avoir à vivre des obstacles alors qu'on n'est pas capable de voir. Puis, on va faire des liens après ça avec la philosophie humaniste, donc la place de l'utilisateur, ce qu'il vit, comment on peut être humain avec lui, comment on peut comprendre, comment on peut le supporter.

D'ailleurs, un des coordonnateurs cliniques du programme nous en a parlé en entrevue en précisant que, selon lui, cette pratique permettrait aux membres du programme de mieux connaître l'approche humaniste et d'envisager des façons de se l'approprier.

- On a une journée bilan au mois d'octobre et tout va être rattaché à la philosophie humaniste [] Ça va aider encore plus les gens à la connaître puis à voir comment ils peuvent se l'approprier. CC-1

Cependant, seulement deux intervenants ont nommé cette pratique lorsque nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste. Pour un des intervenants, l'exercice proposé par Daniel à la journée de bilan annuel lui a permis de prendre conscience de tous les gestes que les membres de son équipe font pour prendre soin les uns des autres, sans toutefois parler de l'application concrète de l'approche humaniste auprès de la clientèle.

- On a eu notre journée bilan il y a deux semaines [...] et à un moment donné, ils nous ont posé la question : qu'est-ce que vous faites dans vos sous-programmes pour prendre soin de vous autres? Puis là, ce que j'ai remarqué, c'est que dans notre sous-programme, on fait plein d'affaires nous autres. On a trois ou quatre déjeuners par année. On fait des 5 à 7. [...] On souligne nos anniversaires... IN-10

Pour l'autre intervenant, l'organisation de la journée de bilan annuel autour du thème de l'humanisation n'a pas semblé suffisante. En effet, il a suggéré que Daniel prévoit, lors des prochaines journées de bilan annuel, des temps d'échange et de réflexion afin que les membres du programme puissent discuter ensemble des moyens concrets pour mettre en pratique l'approche humaniste auprès de la clientèle. Selon lui, cette pratique permettrait de susciter l'engagement des membres du programme afin qu'ils puissent jouer un rôle plus actif dans le transfert de l'approche humaniste.

- Quand on a eu notre journée bilan, il a quand même fait attention pour que ça tourne autour du thème de l'humanisation. [...] Il y a le vocabulaire qui est là, mais j'aimerais ça plus prendre du temps pour en parler, pour dire nous, notre gang, ce qu'on veut faire, pour qu'on se retrousse les manches. Je trouve qu'en quelque part, on est passifs là-dedans. [...] Je trouve qu'on est beaucoup dans le paraître là. Dans l'être qui va faire en sorte que moi, je vais changer profondément ou moyennement des choses, il va falloir qu'on aille plus loin dans la réflexion. [...] Si on avait des tables rondes à la limite, [...] où on s'attarde et on met plus en action des mots. [...] S'ils veulent vraiment susciter des discussions et des modifications, il faut qu'on ait des moments pour s'en parler, pour au moins lancer la flamme, et on va voir ensuite ce que ça va donner. IN-14

Dans la même veine, un des coordonnateurs cliniques du programme a indiqué que, pour avoir le soutien des intervenants et susciter leur engagement envers le transfert de l'approche humaniste, il faudrait qu'ils puissent discuter ensemble de leurs attentes mutuelles face à l'application de l'approche humaniste dans leur programme. Ces temps d'échange et de réflexion leur permettraient également de reconnaître ce qu'ils font déjà en lien avec l'approche humaniste et d'envisager des façons de la mettre en pratique auprès de leur clientèle.

- On s'est jamais assis le programme ensemble pour en parler. Peut-être que c'est trop gros le programme, mais s'asseoir le chef de programme, le coordonnateur de cette équipe là, puis l'équipe. Comment vous voyez que ça atterrit chez nous? Dans quoi vous trouvez qu'on est bons? Dans quoi vous trouvez qu'on est moins bons? [...] C'est quoi leurs attentes aussi? Tu sais, moi j'en ai peut-être par rapport à eux autres, puis eux autres en ont sûrement par rapport à leurs collègues, par rapport aux coordonnateurs, par rapport au chef de programme, par rapport à tous les niveaux, mais on les connaît pas. [...] C'est peut-être ça la plus grosse lacune dans le fond, que les équipes puissent en parler. CC-1

6. CINQUIÈME ÉTUDE DE CAS : ÉLISE, JANINE ET LE PROGRAMME E

6.1 Éléments du micro-contexte

Au moment de notre recherche, Élise occupait le poste de chef de programme depuis cinq ans au programme E. Ce programme était alors composé de 33 personnes, dont un chef de programme, 17 intervenants, sept membres du personnel technique et huit membres du personnel de soutien. Il s'agissait d'un programme divisé en deux sous-programmes, dont un qui devait s'autofinancer. Mentionnons aussi qu'Élise a été promue à un autre poste au sein du CRE pendant notre recherche. Elle a été remplacée par Janine au mois de janvier 2006. Ainsi, nous avons réalisé nos entrevues de recherche pendant que le programme E était dirigé par Élise, alors que la majorité de notre observation non participante des rencontres du programme E a eu lieu sous la gouverne de Janine.

Lors de notre rencontre individuelle de feedback avec Janine, elle nous a confié ne pas être à l'aise d'allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste dans ses rencontres avec son personnel, étant donné le contexte de déficit budgétaire dans le programme, lié principalement à sa réalité d'autofinancement.

- Dans les programmes autofinancés, on n'est pas habitués de vivre des moments de réflexion, car on va être en déficit budgétaire.

Présentement, c'est vu comme une gâterie qu'on ne peut pas se permettre. Mais, c'est un couteau à deux tranchants, parce que j'ai eu des commentaires de gens qui étaient déçus de ne pas avoir le temps pour aller aux activités de l'approche humaniste.

Ainsi, comme dans le programme D, l'obligation d'autofinancement d'une partie du programme E a créé une sous-culture centrée sur la productivité et sur la rentabilité qui limite la participation de certains membres du programme aux initiatives de dissémination organisées par la direction du CRE dans le cadre du transfert de l'approche humaniste.

Par ailleurs, le climat de travail au sein du programme E s'est avéré peu propice au transfert de l'approche humaniste, en raison notamment des tensions présentes entre les membres de l'équipe et de leur difficulté à bien communiquer entre eux, comme l'ont mentionné ces deux intervenants.

- C'est très important de se dire les vraies choses pour ne pas créer une montagne. Ça ne se fait pas toujours entre les personnes comme il faudrait que ça se fasse. Des fois, je vois que ça tiraille. [...] En général, ça va quand même assez bien. Je peux pas dire qu'il y a de gros problèmes. C'est sûr, dans des *rush*, là, on sent plus qu'il y a de petits accrochages [...]. On avait un coordonnateur clinique et il a été remercié récemment. [...] C'est *totché* de trouver une personne qui peut assurer la coordination de façon très efficace. On a des caractères forts ici, dans notre équipe. Je me rends compte que dans d'autres équipes, on peut trouver des coordonnateurs, c'est peut-être typique à notre équipe, je le sais pas. IN-11

- Là, on est comme en processus de se rapprocher notre équipe, mais c'est pas fait encore. On a chacun nos caractères, ça fait que c'est à long terme, dans les prochains mois puis peut-être les prochaines années, qu'on va vraiment être une équipe. IN-15

De son côté, Élise a précisé que l'arrivée de l'approche humaniste a suscité une certaine intolérance de divers comportements entre les membres de son programme, dont elle s'est servi pour partager sa vision de l'approche humaniste.

- Entre collègues, [] c'est plus difficile, parce que ça a réveillé aussi [] différents comportements à dire « Ce que j'endurais chez lui avant ou chez elle avant, je suis pas capable » Donc, il faut nuancer aussi Il faut être capable de le reprendre puis dire « Oui, tu as raison, peut-être que ça, c'est inacceptable, mais il y a des façons de le dire aussi et les façons de le dire passent aussi par l'approche humaniste »

Elle a également parlé du climat de travail parfois difficile dans son programme lors de la réunion de philosophie de gestion du 27 mars 2006, où elle disait à ses collègues « Il y a des conflits à l'intérieur de mes équipes liés aux besoins de chacun et une intolérance aux autres, qu'il faut gérer »

Nous avons pu constater ceci *de visu* lors de nos périodes d'observation non participante dans les réunions des deux équipes du programme et pendant leur journée de bilan annuel Dans la première équipe, l'ambiance était assez détendue Les gens semblaient assez à l'aise de partager leurs questionnements, leurs incompréhensions et leurs suggestions entre eux, bien que des tensions semblaient présentes entre certains membres de l'équipe Dans la deuxième équipe, l'ambiance était plutôt tendue Les gens semblaient avoir hâte que la rencontre se termine Plusieurs personnes arrivaient en retard aux rencontres Peu de gens participaient aux discussions, et les quelques moments d'échanges se faisaient sur un ton brusque, sans signe de collaboration Bref, on ne sentait pas qu'il formait une équipe

Lorsque nous avons demandé à Elise si elle considérait avoir le soutien dont elle avait besoin de la part des employés du programme pour appliquer l'approche humaniste, elle a répondu qu'elle sentait le personnel à la fois ouvert et mobilisé par rapport à l'approche humaniste, sans toutefois préciser s'il s'agissait du personnel du CRE en général ou celui de son programme en particulier

- Je sens que le personnel est très ouvert, prêt à embarquer, très en accord avec ce qui se fait Puis, on le voit, les gens se mobilisent, puis ça les intéresse Pour ça, je pense que c'est bien intéressant

Lors de notre rencontre individuelle de feedback avec Janine, nous avons eu un autre écho par rapport au soutien des membres du programme E envers l'approche humaniste. Elle nous a alors mentionné que le programme E comprend des catégories de personnel différentes de la majorité des autres programmes du CRE (plusieurs membres du personnel technique et de soutien), ce qui nuit selon elle à la cohésion dans l'équipe. De plus, elle a indiqué que plusieurs d'entre eux détenaient plusieurs années d'ancienneté, ce qui les rendait selon elle plus résistants aux nouvelles approches proposées. Elle a également ajouté qu'elle n'avait pas senti le soutien de son personnel envers l'approche humaniste lorsqu'elle a pris la direction du programme.

- Il y a des gens pour qui ça ne passait pas, qui n'y croyaient pas à l'approche humaniste et qui ne voulaient même pas en entendre parler. J'ai essayé différentes choses avec eux. Les gens étaient souvent froids. Ma priorité, c'était de gagner leur confiance avant de parler de l'approche humaniste.

Maintenant que nous avons fait un survol du contexte spécifique du programme E, abordons le deuxième élément du micro-contexte, soit la capacité d'absorption individuelle d'Élise. Pour en savoir davantage à ce sujet, nous lui avons demandé en entrevue quelle avait été sa réaction initiale face à l'approche humaniste.

- C'était quelque chose d'innovateur qui pourrait permettre en fait qu'on vise toujours le but ultime, c'est que le service à la clientèle soit meilleur, mais en même temps, ça passait aussi au départ par du personnel qui est bien dans son milieu de travail.

Ainsi, dès le départ, Élise a semblé reconnaître la valeur de la prémisse de base du modèle Planetree à l'effet que la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle sont des vases communicants. Toutefois, elle n'a pas mentionné que l'approche concordait avec ses valeurs, ses croyances et ses pratiques actuelles de gestion, comme l'ont fait les chefs de programme des programmes A, B, C et D.

Ensuite, lorsque nous l'avons questionnée sur sa réaction face à l'approche humaniste à la suite des nombreuses initiatives de dissémination mises de l'avant par la direction du CRE, elle a affirmé qu'elle était toujours aussi convaincue du bien-fondé de l'approche, tout en souhaitant la concrétiser davantage auprès de la clientèle.

- La prémisses de base prend davantage forme, parce qu'on met des actions au-delà des attitudes et des comportements [...]. Là, on est rendus à [...] comment est-ce qu'on peut emmener ça dans un entonnoir davantage pour que le client le ressente ce qu'on est en train de travailler. Puis je te dirais que j'en suis pas moins convaincue.

Pendant notre entrevue avec elle, Élise a également démontré son ouverture et sa disposition à changer face aux besoins manifestés par son personnel lors de l'évaluation des attitudes et des comportements humanistes des chefs de programme.

- Une des initiatives prises cet automne, c'est que moi, j'étais appelée souvent à avoir des réunions à l'extérieur sur différents comités. Donc, j'ai mis fin à tout ça pour répondre à ce besoin qui était sorti de mes équipes : on veut que tu sois là. [...] De faire la réflexion quand ils m'ont évalué. Qu'est-ce qu'ils voulaient dire? Qu'est-ce que je peux faire de plus? Ou ce que je fais déjà, est-ce que ça convient? Ça aussi, ça modifie je pense des façons de faire, parce que c'est réfléchi. Le fait de le partager après ça avec mes équipes, ça t'amène d'autres avenues, ça t'amène d'autres approches, en tout cas une humilité, une ouverture sur la façon d'être.

Enfin, lorsque nous avons demandé à Élise si son rôle de chef de programme avait changé depuis le transfert de l'approche humaniste, elle a affirmé que son rôle avait effectivement changé, parce qu'elle se sentait désormais investie d'une mission supplémentaire d'insuffler l'approche humaniste à son équipe, démontrant une fois de plus sa capacité d'absorption. En effet, ses propos illustrent qu'elle a eu l'ouverture nécessaire pour s'approprier l'approche proposée et la mettre en pratique dans son programme.

- Bien, on se sent davantage illuminé par je te dirais une mission à but humain à remplir. Il faut qu'on le dégage [...] non pas que je veux faire un apôtre là, mais qu'il faut que ça soit supporté. Ça ne change pas mon travail, ça c'est sûr. Ma technique de bureau reste là, mais le souffle qu'il faut mettre pour que les gens sentent qu'il y a quelque chose de différent, c'est sûr qu'à ce niveau là, mon rôle a changé.

En ce qui concerne la capacité d'absorption de Janine, nos périodes d'observation non participante de ses rencontres avec les deux équipes du programme E nous ont permis de remarquer qu'elle a semblé avoir une compréhension plutôt superficielle de l'approche humaniste. À titre d'exemple, lors d'une rencontre avec une des équipes du programme le 18 mai 2006, alors qu'elle leur transmettait sa vision de l'approche humaniste, elle leur a simplement parlé de la façon de saluer et d'offrir de l'aide aux clients, un signe qu'elle ne s'était pas encore appropriée l'ensemble des pratiques proposées par le modèle Planetree.

- On le fait déjà, mais c'est des petites choses à améliorer. Exemple : notre accueil est déjà super, donc on va continuer. C'est donc tous les autres contacts : saluer, dire : « Bonjour monsieur, bonjour madame, est-ce que je peux vous aider? » C'est des petites choses comme ça.

Il est possible que cette compréhension limitée de l'approche humaniste inspirée de Planetree résulte d'un manque de formation. En effet, Janine n'avait pas pu bénéficier, comme ses collègues chefs de programme, des deux initiatives de dissémination de la direction destinées aux chefs de programme, ayant été nommée chef de programme après la tenue de ces initiatives.

Pour synthétiser cette section sur le micro-contexte du programme E, soulignons que le contexte spécifique du programme a semblé peu favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. En effet, l'obligation d'autofinancement d'une partie de ce programme a semblé créer une sous-culture centrée sur la productivité et la rentabilité qui a limité la participation de plusieurs membres du programme aux initiatives de la direction en lien avec le projet de

transfert de l'approche humaniste. De plus, le climat de travail au sein du programme a semblé peu propice au transfert de l'approche humaniste, en raison notamment des tensions présentes entre certains membres du programme. Notons toutefois qu'Élise a, pour sa part, démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Dès le départ, elle a reconnu la valeur du principe de base du modèle Planetree à l'effet que la satisfaction du personnel et la satisfaction de la clientèle sont des vases communicants. Toutefois, elle n'a pas mentionné que l'approche concordait avec ses valeurs, ses croyances et ses pratiques actuelles de gestion, comme l'ont fait les chefs de programme des programmes A, B, C et D. Ensuite, son ouverture aux besoins manifestés par son personnel lors de l'évaluation des attitudes et des comportements humanistes des chefs de programme, sa disposition à changer et sa perception de son rôle d'exemple inspirant dans le transfert de l'approche humaniste au sein de son programme ont semblé contribuer à ce qu'elle souhaite s'approprier l'approche humaniste et la mettre en pratique dans son programme. Pour sa part, Janine a semblé avoir une conception limitée de l'approche humaniste (saluer et offrir de l'aide aux clients), indiquant qu'elle ne s'était pas encore appropriée l'ensemble des pratiques proposées par le modèle Planetree.

Malgré ce contexte peu favorable, Élise et Janine ont tout de même utilisé quelques moyens pour transférer l'approche humaniste inspirée de Planetree au sein du programme E. Comme nous le verrons dans les deux prochaines sections, les moyens employés par Élise ont eu plus d'effet sur l'absorption de l'approche humaniste par les membres du programme que celles utilisées par Janine. Ceci tend à illustrer l'importance de la capacité d'absorption du chef de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein d'un programme.

La deuxième section du cas présente les moyens employés par Élise et Janine pour prendre soin des membres du programme E, alors que la troisième section du cas traite des stratégies qu'Élise a utilisées pour disséminer l'approche humaniste de

gestion, de soins et de services inspirée de Planetree auprès des membres de son programme.

6.2 Moyens pour prendre soin du personnel

6.2.1 *Démontrer plus d'ouverture, de disponibilité, d'écoute et un plus grand souci du bien-être des membres du programme*

Quand nous avons demandé en entrevue aux membres du programme E quels moyens Élise utilisait pour transférer l'approche humaniste, la majorité des répondants du programme ont affirmé avoir remarqué des changements dans les attitudes et les comportements d'Élise, tels qu'une plus grande ouverture, une plus grande disponibilité, une meilleure écoute des besoins des membres du programme et un plus grand souci de leur bien-être. Voici à ce sujet les propos d'un intervenant, qui font écho à ceux d'Élise présentés dans la première partie du cas.

- Je la sens plus orientée sur : « Il faut prendre soin de nous. » Puis, comme au printemps passé là, il y a eu beaucoup de choses qui ont été verbalisées de nous les employés en disant : « Bien là, tu n'es pas assez présente, tu es impliquée dans plein de comités, tu es souvent partie...mais on a besoin d'aide là. » Puis, elle a vraiment réorienté son capot puis de dire : « Bien, je priorise mes employés. » Ça c'est bien soutenant, ça c'est le fun. IN-13

D'ailleurs, un membre du personnel de soutien a mentionné que l'ouverture, l'écoute et l'accueil démontrés par Élise à la suite de l'évaluation des attitudes et des comportements humanistes l'avaient stimulé à agir de la même façon avec ses collègues et avec la clientèle.

- Il y a eu entre autres un questionnaire qui a été complété à savoir comment on percevait notre supérieur et ça, j'ai trouvé que ça a porté des fruits agréables. [...] Notre supérieure a eu une grande ouverture, une écoute. Il y a eu des modifications, de sorte que moi en tout cas,

j'ai trouvé ça très bénéfique. [...] Moi, l'écoute et l'accueil de ma patronne m'ont stimulé à donner la même chose, autant à mes collègues qu'aux usagers. Ça m'a fait du bien, pourquoi ne pas le faire à d'autres? PS-4

Nous avons observé Élise à l'occasion d'une seule rencontre du programme E, le 18 janvier 2006. Lors de cette rencontre, nous avons pu remarquer les qualités humaines d'Élise, soulignées ci-dessus par les répondants de son programme. Par exemple, au début de la rencontre, Élise a pris le temps d'accueillir les membres de son équipe, avec le sourire et de façon chaleureuse. Tout au long de la réunion, elle a démontré une grande écoute et un grand respect envers les membres de son équipe. Par exemple, pendant la rencontre, elle a demandé aux membres de son équipe s'ils avaient des idées concernant l'exposition de toiles pour décorer le programme. Plusieurs personnes ont donné leur point de vue. Élise les a écoutés, en demandant des précisions, en les félicitant de leurs idées, et en leur proposant différentes avenues pour en assurer la réalisation. Elle leur a également dit qu'elle allait faire le suivi de leurs idées auprès de la direction. Notons aussi qu'Élise est demeurée souriante tout au long de la rencontre et a remercié les membres de son équipe pour leur participation. Toutes ces attitudes et ces comportements démontrés par Élise ont semblé favoriser une ambiance propice aux échanges pendant la rencontre et une participation active des membres du programme aux discussions. C'est d'ailleurs la seule fois où nous avons pu remarquer ceci dans les rencontres administratives du programme E.

En effet, par la suite, toutes les rencontres que nous avons observées étaient dirigées par Janine, désormais devenue chef de programme du programme E. Comparativement à Élise et aux chefs des programmes A, B, C et D, Janine n'a pas démontré autant d'attitudes et de comportements humanistes envers son personnel, telles que décrites dans les autres cas. Nous avons observé qu'au début des rencontres, Janine accueillait rapidement les membres de son équipe. À l'occasion, elle était souriante et les remerciait d'être là. Elle semblait surtout pressée

d'entreprendre la réunion. Elle ne lisait pas l'ordre du jour et ne demandait pas aux membres du programme s'ils avaient des points à ajouter. De plus, elle ne présentait pas les nouveaux employés, de sorte que les membres du programme devaient eux-mêmes lui demander de le faire en cours de rencontre. De façon générale, Janine semblait se placer en position d'autorité face aux membres de son programme, utilisant souvent un ton brusque, expéditif et autoritaire avec eux : « Dors-tu Gilbert? Vous êtes mieux d'être fins vous autres après-midi! Il ne faut plus que les dossiers des clients traînent dans vos bureaux! » Un autre exemple de l'attitude autoritaire de Janine envers son personnel s'est produit lors de la rencontre avec une des équipes du programme le 7 juin 2006. Alors que Janine venait de poser différentes questions à l'équipe, personne ne réagissait. C'était le silence total. Elle leur a alors dit d'un ton sec : « Si vous ne répondez pas, je ne dis plus rien. » Elle a semblé choquée que les gens ne réagissent pas à ses questions. Dans la même veine, lors d'une rencontre de l'autre équipe du programme le 7 septembre 2006, Janine a lu un document devant l'équipe. Un intervenant lui a alors dit qu'il aimerait mieux le lire par lui-même. Janine n'a pas tenu compte de sa remarque et lui a plutôt répondu : « Moi, je vous lis les grandes lignes et je vais le faire circuler après. »

D'autres exemples du manque d'écoute et de respect de Janine envers son personnel se sont produits quand des invités sont venus aux rencontres de son programme. Par exemple, lors d'une rencontre d'équipe le 27 septembre 2006, elle a accueilli un invité en lui disant : « Tu as exactement 15 minutes. » Après que l'invité a eu présenté l'information, elle a dit : « Bref, c'était de l'information. Si vous avez d'autres idées, vous irez le voir. » Elle n'a pas vérifié si les membres de l'équipe avaient d'autres commentaires ou questions. Elle a semblé, une fois de plus, très préoccupée par le temps. À cette même rencontre, elle a demandé au porteur du dossier d'humanisation de faire un bilan d'où ils étaient rendus. Quand la personne a pris la parole, en présentant une petite feuille, Janine lui a ordonné : « Peux-tu cacher ça! Je te dirai pourquoi dans le creux de l'oreille. » La personne a semblé décontenancée par l'attitude de Janine et n'a pas pu s'adresser à l'équipe.

Nous avons toutefois remarqué que Janine semblait aimer répondre aux questions des membres de son programme quand elle leur présentait de l'information. Par exemple, à la rencontre d'une des équipes du programme le 18 mai 2006, un intervenant lui a posé une question et Janine y a répondu calmement en disant « Ça, c'est une excellente question! » Elle a ensuite donné son point de vue aux membres de son équipe, en regardant tout le monde et en s'exprimant d'un ton clair et dynamique. De plus, elle s'est assurée que tous les membres du programme avaient bien compris ses explications. Ensuite, pendant la discussion qui a suivi, elle les a écoutés, a pris en notes leurs suggestions et leurs questions et leur a dit qu'elle en ferait un suivi.

Malgré ceci, nous faisons le constat que les attitudes et les comportements démontrés par Janine ont semblé contribuer à l'ambiance tendue pendant les rencontres du programme, instaurer un certain climat de méfiance dans le groupe, entraîner une faible participation des gens aux discussions et créer une distance entre elle et les membres de son programme. D'ailleurs, lors d'une discussion sur les bons coups dans la rencontre d'une des équipes du programme le 7 septembre 2006, Janine a dit « Dans nos bons coups, moi, je trouve qu'on a du plaisir quand on fait nos réunions ». Personne n'a renchéri. Les membres de l'équipe n'ont pas semblé partager son impression.

6.2.2 *Maintenir un climat de travail positif*

Une autre façon pour Élise de prendre soin de son personnel dans le cadre de l'approche humaniste a été d'instaurer des moyens pour améliorer le climat de travail dans son programme. Il semble que cette stratégie soit devenue pour elle une priorité avec l'arrivée de l'approche humaniste. D'ailleurs, à la rencontre de philosophie de gestion du 27 mars 2006, Élise mentionnait qu'elle aimerait, lors des séminaires humanistes, parler des conflits à l'intérieur des équipes et identifier des moyens de les

régler. Toutefois, lorsque nous avons demandé aux répondants du programme E de quelles façons Élise s'y prenait pour transférer l'approche humaniste dans le programme, seul un intervenant a souligné les efforts d'Élise lors de la journée de bilan annuel pour améliorer le climat de travail et leur permettre de former une équipe.

- On fait plus de réunions. On essaie vraiment d'être une équipe. [...] On a eu une journée de bilan annuel [...] où on a fait des petits jeux pour apprendre à se connaître, puis être plus une équipe. IN-15

De plus, lorsque nous avons demandé aux répondants du programme E quels moyens leur chef de programme devrait utiliser pour favoriser le transfert de l'approche humaniste, cet intervenant a suggéré qu'Élise récupère les idées soumises par les membres de l'équipe à la journée de bilan annuel pour améliorer l'ambiance de travail et qu'elle installe une boîte à idées pour solliciter leur participation.

- On a tous défini ce qu'on aimerait, [...] à la journée bilan, mais on ne l'a jamais fait par écrit. Ça pourrait être quelque chose dans le genre qu'elle mette une boîte à idées. IN-15

Par ailleurs, l'arrivée de Janine comme chef de programme n'a pas semblé mettre cette préoccupation à l'avant-plan. Soulignons toutefois que, lors de la journée de bilan annuel d'une des équipes du programme, Janine et ses nouveaux coordonnateurs avaient fait des efforts pour organiser une belle journée pour les membres de l'équipe. Au début de la rencontre, Janine les a accueillis en disant : « On souhaite que l'avant-midi soit relaxante. Quand on l'a préparé, on a eu bien du plaisir. » Les gens ont semblé plus détendus et contents de se voir que lors des rencontres d'équipe. Toutefois, peu d'entre eux ont participé activement aux activités proposées.

6 2 3 *Reconnaître le travail des membres du programme*

Pour prendre soin de son personnel, Élise a démontré son souci de reconnaître le travail des membres de son programme, en soulignant notamment leurs bons coups pendant les rencontres d'équipe. En effet, un intervenant et un membre du personnel de soutien du programme nous a mentionné ce moyen en réponse à la question sur les moyens que le chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste

- Toujours, elle a un point sur nos bons coups. Ça a été dur au départ, on a toujours de la misère à donner nos qualités, ce qu'on fait bien, mais on tend à s'entraîner à le faire. IN-11

- Dans les réunions s'est dit ouvertement puis c'est partagé autant de la part de la chef de programme qui va nous féliciter, apprécier ce qu'on a pu faire que nous, on va échanger envers elle. PS-4

Nous avons également pu observer cette pratique lors nos périodes d'observation non participante aux rencontres d'équipe du programme E. À toutes les rencontres, il y avait un point sur les bons coups à l'ordre du jour. Toutefois, Élise et Janine n'ont pas semblé y accorder la même importance.

De son côté, Élise a semblé mettre cette pratique en priorité dans ses réunions. Par exemple, lors de la rencontre d'une des équipes du programme le 18 janvier 2006, elle avait mis le point sur les bons coups en premier à l'ordre du jour. Elle a animé la discussion en invitant les gens à parler de leurs bons coups. Deux membres de l'équipe ont alors raconté leur bon coup. Après avoir bien écouté leur récit, Élise leur a transmis sa fierté en disant : « J'en ai des frissons. Ça vaudrait la peine qu'on appelle pour le passer dans le journal interne. » Ceci a contribué à créer une ambiance propice aux échanges entre les membres de l'équipe dès le début de la rencontre.

Pour sa part, Janine plaçait souvent le point sur les bons coups à la fin de l'ordre du jour de ses rencontres. Par exemple, à la rencontre d'une des équipes du programme le 7 juin 2006, Janine a mentionné au début de la rencontre : « Si on a le

temps à la fin, on a nos bons coups » De plus, elle semblait parfois mal à l'aise de souligner les bons coups de l'équipe À la rencontre d'une des équipes du programme le 18 mai 2006, elle a abordé le point sur les bons coups en disant « On ne l'aime pas ce point là, hein? C'est gênant » D'ailleurs, peu de gens ont nommé leurs bons coups ou ceux de leurs collègues, et la discussion s'est conclue rapidement De plus, même si elle était enthousiaste lorsqu'elle présentait un bon coup d'un membre de son équipe, une fois le bon coup souligné, elle passait rapidement au point suivant, sans demander aux autres membres de l'équipe s'ils avaient d'autres bons coups à souligner Elle semblait vouloir s'en dégager

Mentionnons toutefois qu'à la journée de bilan annuel d'une des équipes le 13 octobre 2006, Janine et son nouveau coordonnateur clinique avaient prévu un temps, dès le début de la rencontre, pour souligner les bons coups de l'année Janine a lancé la discussion en faisant le souhait de développer un esprit d'équipe dans le programme « On est une gang qui travaille fort ensemble pour le même programme, pour le même Centre J'aimerais ça qu'on développe cette mentalité là » Nous avons noté que la participation des membres de l'équipe à cette discussion s'est avérée un peu plus élevée que lors des rencontres d'équipe Il régnait également une ambiance plus détendue et collégiale que d'habitude, ce qui tend à démontrer l'impact de cette pratique sur le climat de travail et le sentiment d'appartenance envers l'équipe Les bons coups mentionnés ont surtout fait référence aux mouvements de personnel (retour d'un congé de maternité, heures supplémentaires assumées par une équipe pour en aider une autre, etc) Pendant l'échange, Janine en a profité pour reconnaître le travail des membres de l'équipe et leur transmettre sa fierté « Je suis contente de vous entendre parce que ce qui me tient à cœur, c'est le travail d'équipe, l'entraide pour passer une belle journée. Je suis fière de notre gang! » Nous avons par ailleurs noté une certaine incohérence entre ces paroles et les attitudes autoritaires de Janine envers son équipe tout au long de la rencontre Par exemple, à la fin de la discussion sur les bons coups, Janine a annoncé à tout le monde que le contrat du coordonnateur clinique avait été renouvelé pour une année complète, sans en avoir avisé le

coordonnateur au préalable. Ce dernier a semblé surpris et mal à l'aise à la suite de cette annonce. Enfin, nous avons tout de même noté l'intention de Janine de reconnaître davantage le travail des membres de l'équipe. En effet, à la fin de la journée de bilan annuel, elle a demandé à l'un des membres de l'équipe de préparer une liste des bons coups et de la présenter lors des prochaines rencontres d'équipe « pour souligner les bonnes choses qui se passent », a précisé Janine. Notons qu'il est également possible que cette intention ait caché un besoin de se désengager personnellement de cette pratique avec laquelle elle semblait mal à l'aise.

Lors de notre rencontre individuelle de feedback avec Janine, elle nous a transmis sa vision de la reconnaissance du travail des membres de son programme, en précisant qu'elle ne croyait pas que son équipe en était rendue là. « On n'est pas rendus aux bons coups dans notre démarche de programme. On manque de temps. C'est souvent escamoté. » Toutefois, elle a semblé vouloir y accorder plus de temps à l'avenir. « On va prolonger nos réunions, ça va aider. »

Pour conclure cette section, il semble que les efforts d'Élise pour prendre soin de son personnel à travers ses attitudes et ses comportements, notamment une plus grande disponibilité et la reconnaissance des bons coups de l'équipe, aient contribué à améliorer le climat de travail au sein du programme E, laissant entrevoir la possibilité éventuelle de susciter l'engagement des membres de ce programme envers l'approche humaniste.

Néanmoins, l'arrivée de Janine à la barre du programme a relégué le transfert de l'approche humaniste au bas des priorités. Outre le contexte peu favorable dans le programme, nous avons noté une faible compatibilité entre l'approche humaniste et les attitudes et les comportements plutôt autoritaires de Janine envers son équipe. De plus, nous avons détecté à plusieurs occasions un mauvais alignement entre les paroles et les actions de Janine, ce qui nous laisse croire que les membres du programme ont pu, eux aussi, percevoir ce manque d'exemplarité comportementale.

Ainsi, il est possible que les membres du programme aient remarqué une certaine incohérence entre ce qui leur était demandé comme attitudes et comportements envers la clientèle dans le cadre de l'approche humaniste et la façon dont ils étaient traités par Janine

Enfin, nous avons observé que Janine parlait très peu de l'approche humaniste dans les rencontres avec son équipe et semblait confuse lorsqu'elle en parlait, un autre indice qu'elle n'avait pas absorbé l'approche humaniste inspirée de Planetree. Par exemple, quand les membres du programme lui ont demandé de parler du plan d'action pour implanter l'approche humaniste au CRE, elle a parlé des origines du plan (agrément, sondages, etc.) et a surtout orienté les objectifs du plan vers des actions techniques (standardisation des formulaires) plutôt que vers l'application concrète des pratiques inspirées de Planetree auprès de la clientèle du programme. D'ailleurs, à la fin de cette rencontre, un des membres de l'équipe a fait la demande suivante : « On n'a pas abordé dans nos réunions la façon dont l'humanisation va se concrétiser dans notre programme. J'aimerais ça que ça revienne à l'ordre du jour de nos rencontres. » À la rencontre d'une des équipes du programme le 7 juin 2006, un intervenant a demandé des précisions concernant les séminaires humanistes à venir, car les gens avaient besoin d'être rassurés par rapport aux objectifs visés. Janine leur a simplement dit : « Moi, je vais vous dire franchement, ça ne me tentait pas d'y aller. On a beaucoup de choses à faire. Mais, après, on a embarqué et on ne voulait plus revenir. » Ses propos ont laissé paraître une certaine résistance à s'engager dans le projet de transfert de l'approche humaniste. À la rencontre subséquente de cette même équipe le 7 septembre 2006, Janine leur a annoncé la tenue officielle des séminaires humanistes, en leur disant : « Tout le monde va y passer ! Nous, c'était bien l'un. C'est un genre de colloque. » Ainsi, Janine leur a présenté les séminaires comme quelque chose d'obligatoire, sans leur souligner ce qu'ils allaient pouvoir en retirer. En conséquence, les membres du programme ont semblé un peu résistants face à cette annonce, ce que Janine n'a pas récupéré.

6 3 **Stratégies de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree**

Voyons maintenant les stratégies utilisées par Élise pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans le programme E

Pour sa part, Janine n'a utilisé aucune stratégie pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans le programme E, selon les données recueillies lors de nos périodes d'observation non participante dans ce programme

6 3 1 *Parler brièvement de l'approche humaniste dans les rencontres du programme*

La première stratégie utilisée par Élise pour disséminer l'approche humaniste dans son programme a été de parler brièvement du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres avec son équipe. Toutefois, cette stratégie a semblé avoir eu peu d'effet, car seulement un répondant du programme E a nommé ce moyen quand nous leur avons demandé les moyens que leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste

- Lors des rencontres, elle fait une place, un retour sur ce qu'il peut y avoir eu comme événement dans le mois IN-11

Lors de notre période d'observation non participante d'une rencontre avec une des équipes du programme le 18 janvier 2006, Élise avait inclus un point à l'ordre du jour pour informer son équipe de ce qui se passait concernant l'approche humaniste

6.3.2 *Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste pendant les rencontres du programme*

Comme deuxième stratégie de dissémination, Élise a inclut des temps d'échange et de réflexion sur des thèmes reliés à l'approche humaniste pendant les rencontres administratives du programme. Elle l'a fait d'abord lors de la journée de bilan annuel du programme. Elle a ensuite intégré un bloc de 15 minutes dédié à l'approche humaniste dans ses rencontres administratives avec les deux équipes du programme. Elle a également mentionné une idée du personnel d'installer un babillard consacré à l'approche humaniste dans le programme.

- Dans la rencontre de bilan annuel que j'ai eu dernièrement avec mes équipes, on s'est penché tout un après-midi de temps sur : « Qu'est-ce que ça veut dire dans notre quotidien avec le monde (l'approche humaniste)? » [...] On a pris [...] chacun des cinq grands principes directeurs en se demandant : « Qu'est-ce qu'il veut dire? Qu'est-ce qu'on peut faire? Qu'est-ce qu'on fait déjà? » [...] Aussi, j'ai rajouté dans mes réunions administratives un 15 minutes, bon c'est pas énorme là, c'est pas des demi-journées de réflexion, mais un 15 minutes [...] où on peut prendre mettons un principe, où on va prendre les tableaux qu'on a travaillés à la journée bilan pour que ça reste vivant pareil. Il y a une autre affaire, en fait, qui n'est pas complétée, mais c'était une idée au niveau du personnel, qui disait on pourrait se mettre un babillard dans le secteur pour afficher les cinq principes, [...] puis qu'on y rajoute des pensées du jour, des comportements à adopter. Bon, j'ai acheté le babillard. Là, il reste à trouver l'endroit pour l'installer.

Par ces pratiques, Élise souhaitait que les membres de son programme réfléchissent aux façons d'adapter l'approche humaniste au contexte du programme. Il semble également qu'elle visait, par ces temps échanges et de réflexion, à susciter l'engagement des membres du programme, tout en favorisant leur absorption de l'approche humaniste. D'ailleurs, deux intervenants et un membre du personnel de soutien du programme E ont nommé le temps d'échange et de réflexion alloué lors de la journée de bilan annuel en réponse à la question d'entrevue sur les moyens qu'utilisait leur chef de programme pour transférer l'approche humaniste. D'abord,

les propos des deux intervenants illustrent l'effet important de cette activité sur leur appropriation des différents principes de l'approche humaniste

- On a pris un bon temps lors de la journée de bilan annuel pour parler de ça, [] de nos valeurs, nos convictions. Ça a permis de conceptualiser plus à l'intérieur de l'équipe. C'est bien de regarder nous, dans l'équipe, comment on voit ça. IN-11

- La rencontre qui a eu un impact assez important, c'était à une rencontre de bilan annuel de notre programme, où on a vraiment pris le temps de discuter des principes. [.] Ça nous a permis de nous les approprier un peu plus. IN-13

Pour un membre du personnel de soutien, la façon dont Élise a introduit la journée a détendu l'atmosphère et a favorisé la participation des membres du programme aux discussions, un élément nouveau dans la dynamique de ce groupe plutôt passif habituellement. Selon lui, ce temps d'échange a semblé susciter l'engagement des membres du programme et leur permettre de reconnaître la valeur de l'approche proposée, de se l'approprier et de réfléchir aux façons de la mettre en pratique autant dans leurs relations entre collègues qu'auprès de la clientèle du programme.

- Chaque année, on a une journée bilan de groupe, mais d'habitude, on écoute puis on est inertes. Mais cette année, ça a commencé par un jeu, donc ça a comme détendu l'atmosphère. Après ça, on s'est divisé par groupe et là, on a travaillé sur des thèmes, puis on a partagé avec tout le monde. Donc, elle a su présenter les choses pour nous intégrer. Ça coulait doux, probablement parce qu'elle a mis de l'humour au début, donc elle nous a décontracté. Puis, on est embarqué, ça a incité les gens à s'impliquer [...] C'est de mettre ça lourd aux patrons, mais je pense que leur attitude y fait pour beaucoup [.] En tout cas, ça a bien marché dans notre réunion. On s'est tous trouvé des façons de [.] comment on pourrait améliorer les choses dans notre département autant interne que face à l'utilisateur. PS-4

D'ailleurs, lorsque nous avons demandé aux répondants du programme E quels moyens leur chef de programme devrait utiliser pour favoriser le transfert de

l'approche humaniste dans le programme, cet intervenant a suggéré qu'Élise inclut des temps d'échange du même type dans les rencontres administratives

- Il y a peut-être un format de rencontres où tout le monde, on a des temps d'échange [] Le ramener peut-être aussi dans les réunions
Ramener l'aspect d'humanisation IN-13

De son côté, ce membre du personnel de soutien a suggéré qu'Élise continue d'allouer des temps de partage dans les rencontres du programme, mais en s'assurant de donner la chance à tous les membres de l'équipe de contribuer à la discussion

- De continuer à avoir des réunions de partage, mais que tout le monde ait son droit de parole PS-4

Lors de nos périodes d'observation non participante, nous n'avons noté aucun moment consacré à la réflexion sur l'approche humaniste dans le programme E

7 SIXIÈME ÉTUDE DE CAS FLORE ET LE PROGRAMME F

7.1 Éléments du micro-contexte

Au moment de notre recherche, Flore occupait le poste de chef de programme depuis plusieurs années au programme F. Ce programme était alors composé de 35 personnes, dont un chef de programme, deux coordonnateurs cliniques, 28 intervenants, et quatre membres du personnel de soutien. Il s'agissait d'un programme en partie autofinancé, comme le programme E, et divisé en plusieurs sous-programmes.

Pour entamer cette section sur le micro-contexte, soulignons d'abord qu'au moment de l'arrivée de l'approche humaniste au CRE, le programme F venait de vivre une période particulièrement difficile, tel que nous l'avons sommairement indiqué Flore en entrevue.

- Bon, je vais commencer par un petit préambule : l'année 2003-2004 a été assez difficile.

Un des coordonnateurs cliniques du programme nous a donné plus de détails sur cette crise vécue par le programme. Il a précisé que le surplus de travail généré par la création d'un nouveau sous-programme dans le programme F, deux ans plus tôt, avait engendré beaucoup de départs en congé de maladie, de stress, de changements et de frustrations dans les différentes équipes du programme.

- Les deux années précédentes, il y a eu beaucoup de départs en maladie, beaucoup de stress, beaucoup de changements au niveau de plusieurs équipes, puis beaucoup de frustrations de la part de bien des employés. CC-2

Parallèlement à cette crise, le programme F avait également eu beaucoup de difficulté à conserver ses coordonnateurs cliniques dans les dernières années. En effet, plusieurs personnes s'étaient succédé à la coordination clinique du programme, suscitant toutes sortes de rumeurs à l'effet que les membres du programme F étaient difficiles à coordonner, comme le traduisent ces témoignages de deux intervenants.

- On a eu un coordonnateur clinique pendant cinq ans, je pense, qui a quitté l'an dernier. Il a été remplacé par un autre qui est resté trois mois, ça a dû t'être raconté ça. Puis là, il a été remplacé par intérim par un autre. [...] Il y a toutes sortes de commentaires, des rumeurs qui courent, que les employés de notre programme sont difficiles à coordonner, qu'ils ne sont pas satisfaits. IN-2

- Dans notre programme présentement, on vit des événements un petit peu difficiles, je ne sais pas si tu en as entendu parler, bon avec le coordonnateur. [...] Quand il a commencé, ça n'a pas fonctionné. Il y avait différents niveaux de raisons, mais la plus importante était un manque de collaboration avec différents intervenants avec lesquels il avait à travailler [...] un manque de respect [...]. C'est une minorité qui ont cette attitude là, mais on ne peut payer tout le monde pour ça. Ça fait deux fois là qu'un coordonnateur vit ça. IN-6

De plus, l'obligation d'autofinancement d'une partie du programme exerce, comme dans les programmes D et E, beaucoup de pression sur les membres du personnel, qui sont préoccupés par leur productivité et par la nécessité de livrer les services dans des délais très rapides, ce qui crée une sous-culture peu compatible avec le transfert de l'approche humaniste, selon cet intervenant.

- Il y a un contexte d'agent payeur, il y a un contexte qui fait que c'est pas toujours facile non plus. [...] Il y a beaucoup, beaucoup de pression. L'agent payeur demande une évaluation, et il faut qu'elle soit faite en 48 heures [...]. Tout est très, très rapide tout le temps. Puis il y a beaucoup de travail, il y a beaucoup de liens avec l'agent. En tout cas, c'est compliqué. [...] Alors c'est pas aidant définitivement. IN-4

Dans la même veine, lorsque nous avons demandé au coordonnateur clinique du programme F⁴⁴ s'il considérait avoir le soutien des employés du programme pour appliquer l'approche humaniste, il a répondu qu'il sentait le personnel réceptif à l'approche humaniste, mais un peu perplexe quant à la faisabilité de l'intégration de l'approche dans le programme, compte tenu de sa réalité d'autofinancement et de la sous-culture de productivité qui en découle.

- Ah oui, ça oui. Je les sens réceptifs. Peut-être un peu par contre, j'ai l'impression qu'ils se demandent comment on va intégrer ça dans notre programme peut-être moins propice que les autres à intégrer ce genre d'approche là, dans le sens où on a des délais zéro avec notre agent payeur, [...] des règles strictes [...] C'est difficile d'avoir un peu des fois la latitude que les intervenants voudraient avoir pour être justement plus humains avec les clients, leur donner de meilleurs services. Mais, on est un petit peu dans un cadre, des fois, je les sens un peu perplexes par rapport à ça. CC-2

De plus, un des intervenants du programme a soulevé que, bien que la majorité des membres du programme F étaient en faveur de l'approche humaniste, certains membres de l'équipe étaient plutôt résistants face à l'approche et avaient instauré un certain régime de peur au sein du programme.

⁴⁴ Nous avons manqué de temps en entrevue pour poser cette question à Flore

- On a affaire à des résistances au changement [...]. Ça peut être quelques éléments de la base seulement, mais qui donnent une mauvaise réputation, par exemple dans notre programme, c'est un peu le cas d'ailleurs [...]. Il y a un petit peu un régime de peur tu sais. [...]
La majorité répond (à l'approche humaniste), pour moi, c'est évident, mais tu en as qui ne répondent pas. IN-6

Somme toute, la crise vécue lors de la création du nouveau sous-programme, les difficultés liées à l'instabilité au niveau de la coordination clinique du programme et le régime de peur établi par certains membres du programme ont semblé avoir créé un climat de travail peu propice au transfert de l'approche humaniste. D'ailleurs, nous avons pu constater ceci *de visu* lors de nos périodes d'observation non participante dans les réunions administratives du programme F. À chaque fois, l'ambiance y était plutôt tendue et morne. Au début des rencontres, les membres du programme se parlaient peu entre eux et semblaient avoir hâte que la rencontre se termine. Pendant la rencontre, peu de gens participaient aux discussions, et les quelques moments d'échanges se faisaient sur un ton brusque, sans signe de collaboration.

Maintenant que nous avons fait un survol du contexte spécifique du programme F, abordons le deuxième élément du micro-contexte, soit la capacité d'absorption individuelle de Flore. Pour en savoir davantage à ce sujet, nous lui avons demandé en entrevue quelle avait été sa réaction initiale face à l'approche humaniste.

- C'est sûr que c'est quelque chose qui me rejoint beaucoup. Être humaniste, être bien avec les autres, donc être bien toi aussi dans cet environnement-là qui est humain. Il me semble que, moi ça m'apparaît une évidence [...]. Oui, ça correspond tout à fait à ce que je considère important, puis aussi intéressant quand on est une personne, d'être dans un milieu et d'être bien puis que les autres soient bien aussi.

Ainsi, au départ, Flore a reconnu la valeur des attitudes et des comportements prônées par l'approche humaniste, en grande partie parce qu'ils semblaient correspondre à ses valeurs. Toutefois, elle n'a pas mentionné, comme l'ont fait les

chefs des programmes A, B, C et D, que l'approche humaniste rejoignait ses croyances et ses pratiques actuelles de gestion.

Ensuite, lorsque nous l'avons questionnée sur sa réaction face à l'approche humaniste à la suite des nombreuses initiatives de dissémination mises de l'avant par la direction du CRE, elle n'a pas répondu à la question. Elle a plutôt affirmé que tous semblaient intéressés par l'approche humaniste et convaincus de sa pertinence. Étonnamment, elle n'a pas parlé des difficultés mentionnées précédemment par les autres membres de son programme à l'égard du climat de travail dans son équipe.

- Ce que je me rends compte, parce que là c'est sûr qu'on en a parlé avec les gens. Maintenant, tout le monde est au courant puis certaines personnes ont certaines longueurs d'avance par rapport à d'autres [...]. Mais, ce que je constate, c'est que tout le monde semble intéressé puis semble trouver que ça a bien du sens qu'on ait cette préoccupation-là. [...] Donc, il n'y a pas de résistance [...]. C'est comme facile là, présentement, où on en est rendus.

Plus tard dans l'entrevue, quand nous lui avons demandé si des initiatives avaient contribué à influencer ses comportements en regard à l'approche humaniste, elle a mentionné que la démarche de réflexion-évaluation sur les attitudes et les comportements humanistes effectuée avec la direction l'avait sensibilisée aux petits gestes quotidiens pour bonifier ses rapports avec les autres. Sa réponse a semblé indiquer une certaine disposition à changer. Toutefois, ses propos ont laissé voir un doute quant à sa propre capacité d'incarner l'approche humaniste dans ses attitudes et ses comportements, de même qu'une appropriation limitée de l'approche humaniste inspirées de Planetree. En effet, Flore a semblé associer cette approche au simple fait de saluer davantage les gens dans les corridors.

- Je pense qu'avant, j'étais pas un air bête. Tu sais, je ne pense pas qu'avant j'étais quelqu'un qui était pas humaine. (La réflexion sur les attitudes et les comportements des cadres), c'est venu ajouter ou bonifier ce que je suis comme personne avec les autres, d'après moi, dans mes rapports avec les autres. Ça serait intéressant de demander

aux autres qu'est-ce qu'ils en pensent, mais moi, c'est mon impression. Je pense que, [.] quand je rencontre quelqu'un dans le corridor par exemple, je pense que j'étais portée à dire bonjour la plupart du temps. Mais peut-être que des fois je pouvais être un petit peu dans ma bulle, préoccupée par quelque chose, m'en allant à une rencontre [.] J'ai l'impression que maintenant quand je suis en train de marcher d'une place à l'autre, que je rencontre des gens, je ne suis plus dans ma bulle, je prends d'autre temps pour être dans ma bulle que dans le corridor [.] C'est sûr tu sais des fois, la personne ne te regarde pas nécessairement là, mais je suis toujours portée à. Bon, je regarde la personne, si elle ne me regarde pas du tout, je vais pas dire nécessairement. « Aie! Bonjour! » Mais s'il y a un regard vers moi, c'est comme au moins un signe de tête ou bonjour.

Enfin, lorsque nous avons demandé à Flore si son rôle de chef de programme avait changé depuis l'implantation de l'approche humaniste, elle a affirmé que son rôle n'avait pas changé, mais qu'elle se sentait plus sensible aux attitudes et aux comportements à utiliser pour être plus humaine avec les gens. On peut ici encore noter dans sa réponse une hésitation à s'affirmer comme quelqu'un qui incarne l'approche humaniste, de par ses valeurs, ses croyances et ses pratiques, comme l'ont fait les chefs des programmes A, B, C et D.

- Bien, pas vraiment beaucoup. Je suis plus sensible, je suis plus au clair avec toute la panoplie dans le fond d'attitudes et comportements qu'on peut avoir qui va faire qu'on va être plus humain envers les gens. Je suis plus au fait de ça et c'est sûr que ça l'a, je pense, améliorer certains aspects : tu sais comme tantôt je te parlais de quand je rencontre quelqu'un, c'est un exemple. Mais je peux pas dire que je me considérais pas comme quelqu'un de pas humain avant.

Nos périodes d'observation non participante dans le programme F nous ont également permis de remarquer que Flore n'avait pas semblé avoir absorbé les pratiques inspirées de Planetree. En effet, en aucun temps, nous ne l'avons entendu parler de l'approche humaniste aux membres de son programme. De plus, elle n'a pas utilisé les occasions qui se sont présentées pendant les rencontres administratives du programme pour faire des liens avec l'approche humaniste. Par exemple, lors de la rencontre administrative du 12 janvier 2006, un des intervenants du programme a

parlé de son projet dans le cadre du concours Projets Innovation de la direction du CRE. Il a alors fait un lien explicite entre son projet d'art thérapie et l'approche humaniste : « Ça rentre dans notre quatrième principe », a-t-il dit. Les membres du programme ont trouvé le lien intéressant, mais Flore n'en a pas profité pour confirmer le lien entamé par l'intervenant, ni le féliciter pour son effort d'appropriation de l'approche humaniste. Plus tard dans la rencontre, un des coordonnateurs cliniques a fait un lien entre l'approche humaniste et un nouveau projet dans le programme. Flore a alors dit de façon un peu ironique : « On ne fait pas que des mauvais coups. » Un autre exemple s'est produit lors de la rencontre administrative du programme le 4 mai 2006. Lorsqu'elle a présenté à son équipe le plan d'action pour l'implantation de l'approche humaniste au CRE, elle l'a simplement appelé *le plan d'action*, sans préciser qu'il concernait le déploiement de l'approche humaniste. De plus, elle n'a pas semblé vouloir inclure des membres de son programme dans la préparation du plan d'action pour le programme F. Elle a simplement dit : « Il y a cinq jours de prévus avec les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques, qui vont être impliqués pour faire le plan du programme en concordance avec le plan global. Bon, c'est ce que je voulais vous dire. Questions? Commentaires? » Personne n'a réagi.

Pour résumer cette section sur le micro-contexte du programme F, mentionnons d'une part que le contexte spécifique du programme a semblé peu favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. En effet, l'obligation d'autofinancement d'une partie de ce programme a semblé créer une sous-culture de programme centrée sur la productivité et la rentabilité, des éléments perçus par certains répondants comme étant difficilement compatibles avec l'approche humaniste. Par ailleurs, la crise vécue lors de la création du nouveau sous-programme, les difficultés liées à l'instabilité au niveau de la coordination clinique du programme, de même que le régime de peur établi par certains membres du programme ont semblé avoir créé un climat de travail peu propice au transfert de l'approche humaniste dans ce programme. D'autre part, Flore n'a pas démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Bien qu'elle ait

semblé reconnaître la valeur des attitudes et des comportements prônées par l'approche humaniste, en grande partie parce qu'elles semblaient correspondre à ses propres valeurs, elle n'a pas mentionné, comme l'ont fait les chefs des programmes A, B, C et D, que l'approche humaniste rejoignait ses croyances et ses pratiques actuelles de gestion. Elle a également semblé avoir une conception plutôt limitée de l'approche humaniste (saluer les gens) ainsi qu'un certain doute quant à sa capacité d'incarner l'approche humaniste dans ses attitudes et ses comportements. De plus, elle n'a pas parlé de l'approche humaniste à son personnel, et ce, tout au long de notre période d'observation dans le programme F. Enfin, elle n'a pas évoqué, lors de notre entrevue avec elle, les difficultés mentionnées par les autres membres du programme à l'égard du climat de travail difficile dans le programme. Le simple fait de ne pas s'occuper de ces difficultés illustre le peu d'intérêt de Flore envers l'approche humaniste.

Somme toute, le micro-contexte de ce sixième cas s'est avéré peu favorable au transfert de l'approche humaniste. Or, comme nous le verrons dans les deux prochaines sections, Flore a utilisé très peu de moyens pour transférer l'approche humaniste au sein de son programme. Par surcroît, les moyens employés par Flore ont semblé avoir eu peu d'effet sur l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree par les membres du programme. Ceci tend à illustrer, comme dans le cinquième cas, l'importance de la capacité d'absorption du chef de programme dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein d'un programme.

En terminant, mentionnons qu'un membre du personnel de soutien et un des coordonnateurs cliniques du programme n'ont pas été en mesure de nommer un seul moyen utilisé par Flore pour transférer l'approche humaniste dans le programme F lorsque nous leur avons posé la question en entrevue. De son côté, le membre du personnel de soutien a également affirmé qu'il n'était pas capable de nommer des moyens parce qu'il ne voyait pas souvent Flore.

- Moi, j'en vois pas. [...] Je ne la vois pas ma boss, ça fait que je ne peux pas dire ce qu'il faudrait qu'elle fasse. PS-2

Pour sa part, le coordonnateur clinique a mentionné ne pas pouvoir envisager comment Flore pourrait investir du temps dans le transfert de l'approche humaniste étant donné sa situation actuelle, où elle est constamment submergée par les urgences.

- À part les fleurs à la réception, j'ai de la misère à identifier des choses concrètes. [...] Je la vois tellement tout le temps débordée, à éteindre des feux, que je me dis, je pense qu'elle aimerait ça là, elle doit tripper là-dessus l'approche humaniste, mais je le sais pas comment elle pourrait faire dans sa situation pour arriver à bien faire sa job quand même, puis à régler les urgences, puis comment mettre du temps là-dessus, je le sais pas trop. CC-2

7.2 Moyens pour prendre soin du personnel

7.2.1 *Démontrer une plus grande écoute et un plus grand souci du bien-être des membres du programme*

Lorsque nous avons demandé aux répondants du programme quels moyens Flore utilisait pour transférer l'approche humaniste, la majorité ont affirmé avoir remarqué des changements dans les attitudes et les comportements de Flore depuis l'arrivée de l'approche humaniste, notant par exemple une plus grande écoute des besoins des intervenants et un plus grand souci de leur bien-être, comme l'a exprimé cet intervenant.

- Dans ses décisions, elle essaie de tenir compte d'un certain équilibre. Elle essaie de tenir compte des volontés des intervenants, mais en comprenant bien qu'on est là pour les patients. Il y a peut-être un peu plus d'intérêt pour écouter les intervenants, aussi en tenir compte. IN-6

Un seul d'entre eux a mentionné que Flore donnait l'exemple, en précisant que l'arrivée de l'approche humaniste avait semblé la sensibiliser davantage à

l'importance de bien informer les employés et de prendre soin d'eux par des petites attentions

- Dans les réunions de programme, elle va annoncer des choses peut-être que des fois elle ne se serait pas donné la peine de nous dire, peut-être des choses qui nous concernent moins les employés, plus la direction, mais elle va le dire pareil [. .] C'est plus transparent. [...] Le fait aussi qu'il y ait beaucoup d'emphase qui est mis sur les rencontres individuelles. On a une rencontre annuelle avec elle chose qu'il n'y avait pas avant C'est sûr qu'il y a des petites attentions qui sont faites qu'il n'y avait pas avant là. Je ne pourrais pas te dire concrètement là, mais on sent qu'il y a un changement. C'est sûr qu'elle avait une maudite bonne base là, pas grand-chose à modifier là. Elle est vraiment humaine, un bon chef de programme, tu sais je veux dire un bon boss là. [...] Je pense qu'elle donne l'exemple. C'est à nous autres de suivre là-dedans. IN-8

Pour sa part, quand nous avons demandé à Flore quels moyens elle utilisait pour transférer l'approche humaniste dans son programme, elle a souligné l'importance de donner l'exemple par ses attitudes et ses comportements, pour ensuite affirmer qu'elle ne se considérait pas comme un mauvais exemple. Ses propos ont une fois de plus illustré son hésitation à s'affirmer comme quelqu'un qui incarne l'approche humaniste.

- C'est sûr que je pense que ça part, au départ, de la personne elle-même, de chacun de nous d'être plus humaniste. [...] Il peut y avoir contamination, en partant de nous-mêmes. Il faut avoir le virus puis le propager, contrairement au C Difficile ou d'autres là. Donc, moi je pense que par rapport à ça, je ne pense pas être un mauvais exemple

Lors de nos périodes d'observation non participante dans le programme F, Flore n'a pas démontré autant d'attitudes et de comportements humanistes envers son personnel que les chefs des programmes A, B, C et D, ainsi qu'Élise du programme E. Par exemple, au début des rencontres, Flore ne prenait pas le temps d'accueillir les membres de son programme. À l'occasion, elle était souriante et remerciait les gens d'être là. Toutefois, elle semblait surtout pressée d'entreprendre la réunion. Elle ne

lisait pas l'ordre du jour et ne demandait pas aux membres du programme s'ils avaient des points à ajouter. De plus, elle ne présentait pas les nouveaux employés, de sorte que les membres du programme devaient eux-mêmes le faire en cours de rencontre. La plupart du temps, elle avait l'air débordée, fatiguée et un peu exaspérée de la pression exercée par leur agent payeur, tels que le révèlent ses propos tenus au début de la rencontre administrative du programme le 16 mars 2006 : « Dernièrement, je me sens dans le jus de caca. C'est une expression qui décrit bien comment je me sens. J'ai beaucoup de pression de notre agent payeur. » De façon générale, Flore semblait se placer en position d'autorité face aux membres de son programme, utilisant souvent un ton brusque, expéditif et autoritaire avec eux et des propos insistants pour passer ses messages. Par exemple, à la rencontre administrative du programme le 12 janvier 2006, elle leur a présenté un nouveau formulaire à utiliser en disant : « Vous ne mettez jamais rien dans la dernière colonne, c'est-tu clair? Est-ce que je peux avoir votre attention s'il-vous-plaît? » Ensuite, le coordonnateur clinique a tenté de répondre à une question d'un intervenant, mais Flore s'est mise à parler en même temps que lui. À la rencontre administrative du programme le 16 mars 2006, un des membres du programme a critiqué une décision prise par Flore. Celle-ci lui a froidement répondu : « Tu as le droit d'avoir ton opinion, mais c'est la décision qu'on a prise. » Enfin, nous avons également noté, à quelques reprises, les commentaires ironiques de Flore en réponse à des questions posées par les membres de son équipe.

Toutes ces attitudes et ces comportements de Flore ont semblé contribuer à l'ambiance tendue pendant les rencontres du programme, instaurer un certain climat de méfiance dans le groupe, entraîner une faible participation des gens aux discussions et créer une distance entre elle et les membres de son programme.

7.2.2 *Maintenir un climat de travail positif*

L'arrivée de l'approche humaniste au CRE, de même que la crise vécue par le programme, ont suscité chez Flore un plus grand souci de mettre en place des moyens

pour améliorer le climat de travail dans son programme. Comme elle nous l'a mentionné en entrevue, lors de la journée de bilan annuel du programme, elle a demandé aux membres du programme leurs suggestions pour prendre davantage soin d'eux. Ils lui ont entre autres proposé d'instaurer des midis-dégustations afin d'avoir du temps pour échanger entre eux en-dehors du contexte du travail. Malgré cette initiative mise en place par Flore pour améliorer le climat au sein de son programme, ses propos révèlent sa grande préoccupation de performance et d'efficience.

- Lorsqu'on a eu notre journée bilan, [...] comme l'année avait été difficile, il y avait une grande préoccupation des gens qu'on se fasse attention entre nous [...]. Donc, il y a eu un brainstorming qui a été fait. Bon, finalement, dans la conclusion de tout ça, il y a eu certaines actions bien concrètes qui ont été mises en place [...]. Une des actions qui a été mises en place, c'est qu'on a déterminé qu'à toutes les semaines, [...] le mardi entre midi et demi et une heure, tous les gens qui sont intéressés se présentent au local où il va y avoir les rencontres cliniques et il y a une personne, à chaque semaine, qui apporte un dessert. [...] C'est un temps privilégié où les gens se permettent d'échanger puis de parler de n'importe quoi. [...] Parce que, dans le quotidien, veut, veut pas, on est très très occupés. Il y a beaucoup de responsabilités qu'on a. On doit être efficaces. On a des listes d'attente, et on veut faire en sorte que ces listes là soient les plus petites possibles. Donc, on a à performer, on a à être efficace.

Lorsque nous avons demandé aux répondants du programme F de quelles façons Flore s'y prenait pour transférer l'approche humaniste, seulement deux intervenants ont souligné les efforts de Flore pour améliorer le climat de travail dans le programme.

- C'est sûr qu'on a plein de petits comités de formés comme les midis-dégustations [...], un comité de décoration, [...] le comité social. IN-8

- On sent que ça a passé au niveau de la chef de programme, cette volonté là, de trouver un équilibre entre le travail à faire, bien sûr, puis que ça soit un milieu de vie quand même agréable. IN-6

Notons qu'un des coordonnateurs cliniques du programme a également souligné la préoccupation de Flore d'améliorer le climat de travail. Cependant, quand nous lui avons demandé quels moyens elle devrait utiliser pour favoriser le transfert de l'approche humaniste, il a suggéré que Flore mette en place d'autres moyens pour favoriser les échanges informels entre les membres du programme.

- D'avoir plus d'occasions pour partager des moments autres que le travail avec les employés, ça, je pense que c'est important, mais je dirais que notre chef de programme le fait quand même CC-2

Lors de nos périodes d'observation non participante dans le programme F, nous n'avons relevé aucune situation où Flore avait fait un effort pour créer une ambiance agréable de travail. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons au contraire remarqué l'effet néfaste de ces attitudes et de ces comportements autoritaires et ironiques sur le climat de travail au sein du programme.

7.2.3 *Reconnaître le travail des membres de l'équipe*

Pour prendre davantage soin de son personnel dans le cadre de l'approche humaniste, Flore accordait un temps pour les bons coups pendant les rencontres administratives du programme. Soulignons toutefois qu'un seul intervenant du programme a nommé cette pratique en réponse à la question sur les moyens que Flore utilisait pour transférer l'approche humaniste.

- Elle va faire nommer les bons coups quand on a des réunions IN-4

Pour sa part, ce coordonnateur clinique a plutôt déploré le peu de reconnaissance accordée par Flore envers le travail des membres du programme et a suggéré qu'elle réponde davantage à cet important besoin des intervenants.

- Ce qui a le plus de valeur, c'est quand quelqu'un prend le temps de te regarder dans les yeux, puis de te dire « Bravo, tu fais du bon travail » Ça ne se fait pas dans mon programme, je peux te le dire

[...]. Je pense qu'elle est consciente, mais elle ne le verbalise pas souvent. (Ça pourrait aider) parce que je pense que, dans le fond, c'est de ça beaucoup que les intervenants ont besoin, puis qu'ils n'ont pas, c'est de faire reconnaître leur travail. CC-2

Lors de nos périodes d'observation non participante dans les rencontres administratives du programme F, nous avons noté que Flore avait inséré un point sur les bons coups à toutes les rencontres. Cependant, nous avons remarqué que Flore semblait pressée de souligner les bons coups de l'équipe pour passer aux points suivants à l'ordre du jour. À titre d'exemple, à la rencontre administrative du programme le 12 janvier 2006, Flore a entamé la discussion sur les bons coups en disant : « Bon, on prend quelques minutes pour parler de nos bons coups. » Après seulement trois brèves interventions de la part de deux intervenants, Flore a conclu la discussion : « Ça va, pas d'autres bons coups? » Pour sa part, elle n'a fait aucun commentaire pour renchérir ce que les intervenants avaient mentionné ni mentionner elle-même les bons coups de son personnel. Plus tard dans la rencontre, elle a félicité une des équipes qui avait travaillé fort, même pendant le temps des fêtes. Personne n'a réagi. C'était le silence total. Flore leur a alors dit : « Vous êtes bien tranquilles! » À la rencontre administrative du programme le 4 mai 2006, Flore a rappelé le but visé par le point sur les bons coups en disant : « C'est une façon de reconnaître ce que les autres font devant tout le groupe. Je vous sens très humbles, et c'est pour ça qu'on fait ça. Vous pouvez vous reconnaître des bons coups. » Deux intervenants ont ensuite parlé de leurs bons coups. Flore a alors invité le reste du groupe à les applaudir. Les membres du programme ont semblé gênés de le faire. Un intervenant a ensuite mentionné qu'un des membres du programme faisait partie d'une troupe de théâtre. Flore lui a alors lancé : « Wow! Tu travailles le jour et tu joues le soir. Une chance que tu ne travailles que trois jours! » La personne a semblé mal à l'aise de ce commentaire un peu sarcastique. Enfin, nous avons noté une certaine incohérence entre le comportement de Flore et son discours pendant cet échange sur les bons coups de l'équipe.

Pour conclure cette section, mentionnons que les attitudes et les comportements autoritaires, de même que le ton parfois ironique de Flore envers les membres de son programme, ont semblé peu compatibles avec les attitudes et les comportements de gestion humanistes inspirés du modèle Planetree. De plus, nous avons détecté à plusieurs occasions un mauvais alignement entre les paroles et les actions de Flore, ce qui nous laisse croire que les membres du programme ont pu, eux aussi, percevoir ce manque d'exemplarité comportementale. Ainsi, il est possible que les membres du programme aient remarqué une certaine incohérence entre ce qui leur était demandé comme attitudes et comportements envers la clientèle dans le cadre de l'approche humaniste et la façon dont ils étaient traités par Flore.

Notons par ailleurs que Flore n'a utilisé aucune stratégie pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme, selon les données d'entrevues et d'observation recueillies dans le cadre de la recherche. Toutefois, quand nous avons demandé aux répondants du programme quels moyens Flore devrait utiliser pour transférer l'approche humaniste dans le programme, plusieurs d'entre eux ont fait des suggestions. D'abord, un coordonnateur clinique et deux intervenants ont proposé qu'elle inclut des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste afin de permettre aux membres du programme de se l'approprier et d'envisager des moyens concrets de la mettre en pratique auprès de la clientèle du programme.

- Ce qu'on peut faire, c'est peut-être aussi discuter ensemble pour trouver des moyens propres à nous aussi, pas juste prendre des choses extérieures, mais de nous donner un lieu je pense pour réfléchir à ça, puis qu'on puisse s'approprier des moyens à l'interne qui viennent de nos idées. [...] Ça serait de nous donner du temps puis des moyens pour qu'on puisse trouver en équipe des façons concrètes d'être plus humanistes dans nos approches avec les patients. CC-2

- Favoriser qu'on ait un peu de temps pour réfléchir parce que, dans notre programme, c'est vraiment peut-être le plus rapide. [...] Qu'on ait du temps pour réviser nos outils, pour réviser notre approche, parce

que tout se fait très rapidement, mais tout se fait en équipe, c'est vraiment interdisciplinaire. Il y a ça, si ça pouvait être favorisé. IN-4

- J'imagine qu'il va falloir qu'elle forme un petit comité qui va se pencher sur comment nous autres dans le programme on va l'appliquer avec notre clientèle, quels moyens on va se donner dans nos aires de travail. IN-8

Ce même intervenant a également suggéré que Flore parle davantage de l'approche humaniste pendant ces rencontres administratives avec son personnel, de façon à susciter leur engagement dans le projet.

- C'est sûr qu'en nous stimulant toujours à penser humaniste que ça va nous maintenir dans le progrès là. IN-8

8. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE INTERCAS

La présente section se divise en trois parties et vise à présenter, par thème, la synthèse de notre analyse intercas des six cas étudiés. Dans la première partie, nous présentons la synthèse du micro-contexte des six cas. La deuxième partie fait ressortir les effets des moyens utilisés par les chefs de programme pour prendre soin de leur personnel dans le cadre de l'approche humaniste. Enfin, la troisième partie met en lumière les effets des stratégies utilisées par les chefs de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans leur programme respectif.

8.1 Synthèse du micro-contexte des six cas

Avant d'aborder les principaux constats à l'égard de l'importance du micro-contexte dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree, nous présentons la synthèse de notre analyse intercas concernant le contexte spécifique des six programmes du CRE, suivie d'une synthèse de la capacité d'absorption des chefs de programme.

8.1.1 *Synthèse du contexte spécifique des six programmes du CRE*

Dans les trois premiers cas, représentant les programmes A, B et C, les résultats indiquent que le contexte spécifique du programme s'est avéré favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree, en raison de deux principaux facteurs : la compatibilité de la sous-culture du programme avec l'approche humaniste et le climat de travail positif dans le programme. De plus, dans le programme B, la présence d'une majorité de travailleurs sociaux a semblé faciliter l'absorption de l'approche humaniste dans le programme, étant donné la compatibilité naturelle entre les valeurs du travail social et celles prônées par l'approche humaniste. En outre, la majorité des répondants de ce programme ont mentionné la petite taille du programme B comme un facteur ayant favorisé la création d'un climat de travail agréable dans le programme. Un des intervenants du programme a toutefois souligné que la création récente du programme engendrait une surcharge de travail due aux multiples projets en développement dans le programme. Notons par ailleurs que le contexte spécifique du programme C est apparu moins favorable que celui des programmes A et B. D'une part, la nécessité d'organiser ce tout nouveau programme accaparait les membres du programme et restreignait le temps qu'ils pouvaient consacrer au transfert de l'approche humaniste. D'autre part, la présence continue des membres de ce programme sur les trois quarts de travail a fait en sorte que certains d'entre eux n'ont pas pu assister aux initiatives de dissémination organisées par la direction du CRE dans le cadre du transfert de l'approche humaniste. Ainsi, ils étaient moins bien informés concernant le projet de transfert, ce qui limitait possiblement leur engagement envers celui-ci. Toutefois, la présence 24 heures par jour des clients du programme, qui sont hébergés sur place, a été mentionnée par le chef de ce programme comme un élément qui permettait d'intégrer les principes inspirés de Planetree dans plusieurs aspects du service à la clientèle du programme.

Pour ce qui est des trois derniers cas, correspondant aux programmes D, E et F, les résultats démontrent que le contexte spécifique du programme s'est avéré peu favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree, pour diverses raisons. D'abord, ces trois programmes sont en tout ou en partie autofinancés, c'est-à-dire que les services offerts aux clients par les intervenants du programme sont facturés à des agents payeurs (tels que la Société d'assurance automobile du Québec). Cette obligation d'autofinancement favorise une sous-culture centrée sur la productivité, la performance et la rentabilité, des éléments perçus par les répondants comme étant peu compatibles avec l'approche humaniste. De plus, la pression d'être *facturables* limite les possibilités pour les membres du programme de s'engager dans des projets en-dehors de leur travail clinique, tels que ceux qu'ils pourraient envisager dans le cadre du transfert de l'approche humaniste. Par ailleurs, dans ces trois programmes, le climat de travail s'est révélé peu propice au transfert de l'approche humaniste, soit parce que le programme avait vécu une crise importante dans les dernières années ou encore que des tensions étaient présentes entre certains membres du programme. Enfin, dans le programme E, la chef de programme a mentionné que la composition hétérogène de son équipe, incluant plusieurs catégories de personnel différentes, dont du personnel technique et de soutien, nuisait à la cohésion entre les membres du programme.

Ainsi, il émerge des données trois variables importantes du contexte spécifique du programme : a) la compatibilité de la sous-culture du programme avec l'approche humaniste, b) le climat de travail dans le programme, c) de même qu'une variable que nous avons nommée les conditions d'exercice du programme. À partir des résultats de notre étude multi-cas au CRE, nous déclinons cette variable en cinq dimensions que nous présentons ci-après en ordre d'importance selon la fréquence de leur occurrence dans nos données d'entrevues : a) financement du programme (subventionné ou autofinancé), b) historique du programme (âge du programme, crises vécues), c) composition de l'équipe (catégories de personnel), d) taille du

programme (nombre d'employés dans le programme), e) clientèle de jour ou hébergée.

8.1.2 *Synthèse de la capacité d'absorption des chefs de programme*

Dans les quatre premiers cas, les résultats indiquent que les chefs de programme ont démontré leur capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. D'abord, ils ont reconnu la valeur de l'approche humaniste, en grande partie parce que celle-ci correspondait étroitement à leurs valeurs, à leurs croyances et à leurs pratiques actuelles de gestion. Ensuite, cette compatibilité, de même que leur ouverture aux nouvelles connaissances et leur disposition à changer ont semblé contribuer à ce qu'ils puissent s'approprier l'approche humaniste inspirée de Planetree et envisager des moyens de la mettre en pratique dans leur programme. Enfin, pour les chefs de programme des deuxième et quatrième cas, la compatibilité entre l'approche humaniste proposée et leurs propres pratiques de gestion est venue confirmer, légitimer, reconforter et encourager leurs façons d'être et de faire avec leurs employés. La chef de programme du premier cas s'est distinguée en démontrant également un souci constant d'amélioration, un élément qui a semblé la rendre particulièrement active dans l'utilisation de plusieurs stratégies pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree auprès de son personnel. Voici à ce sujet un extrait de ses propos en entrevue.

- On a toujours de la place à l'amélioration dans la vie, puis il faut viser ça. C'est pas vrai qu'on reste stagnant. On est toujours en mouvement, il faut suivre le courant. Il faut s'approcher des meilleures façons de faire, puis je pense que l'approche humaniste va nous rendre meilleurs. Donc, pourquoi pas?

Pour ce qui est du cinquième cas, deux chefs de programme se sont succédé à la barre du programme. La première, Élise, a elle aussi démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. D'abord, elle a reconnu la valeur du principe de base du modèle Planetree à l'effet que la satisfaction du

personnel et la satisfaction de la clientèle sont des vases communicants. Toutefois, elle n'a pas mentionné que l'approche correspondait à ses valeurs, à ses croyances et à ses pratiques actuelles de gestion, comme l'ont fait les chefs de programme des quatre premiers cas. Par ailleurs, son ouverture aux besoins manifestés par son équipe lors de l'évaluation des attitudes et des comportements de gestion humanistes des chefs de programme, sa disposition à changer et sa perception de son rôle d'exemple inspirant dans le transfert de l'approche humaniste au sein de son programme ont semblé contribuer à ce qu'elle souhaite s'approprier l'approche humaniste inspirée de Planetree et la mettre en pratique dans son programme. En janvier 2006, Élise a été remplacée par Janine à la barre du programme, ayant été promue à un autre poste au sein du CRE. Pour sa part, Janine n'a pas démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Notre observation non participante dans le programme a révélé que Janine semblait avoir une conception plutôt limitée de l'approche humaniste (saluer les gens) et paraissait confuse lorsqu'elle en parlait à son personnel, indiquant qu'elle ne s'était pas encore appropriée l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree. Signalons à ce sujet qu'elle n'avait pas pu bénéficier des deux initiatives de dissémination de la direction destinées aux chefs de programme, ayant été nommée chef de programme après la tenue de ces initiatives. Nous avons également observé une certaine résistance de sa part quand elle a parlé des séminaires humanistes avec son équipe, alors qu'elle leur disait : « Moi, je vais vous dire franchement, ça ne me tentait pas d'y aller. On a beaucoup de choses à faire. Mais, après, on a embarqué et on ne voulait plus revenir. » Enfin, nous avons noté une faible compatibilité entre l'approche humaniste de gestion inspirée de Planetree et les attitudes et les comportements autoritaires de Janine envers son personnel.

En ce qui concerne le sixième cas, les résultats illustrent que la chef de ce programme, Flore, n'a pas démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Bien qu'elle ait semblé reconnaître la valeur de l'approche humaniste, en grande partie parce qu'elle semblait correspondre à ses

propres valeurs, elle n'a pas mentionné, comme l'ont fait les chefs de programmes des quatre premiers cas, que l'approche humaniste rejoignait ses croyances et ses pratiques actuelles de gestion. Elle a également semblé avoir une conception plutôt limitée de l'approche humaniste inspirée de Planetree (saluer les gens), un indice qu'elle ne s'était pas encore appropriée cette approche. De plus, ses propos ont laissé transparaître un certain doute quant à sa capacité d'incarner l'approche humaniste dans ses attitudes et ses comportements. De fait, notre période d'observation non participante dans ce programme nous a permis de constater la faible compatibilité entre l'approche humaniste de gestion prônée par le modèle Planetree et les attitudes et les comportements autoritaires de Flore envers son personnel, de même que son ton parfois ironique et sarcastique lorsqu'elle s'adressait à ses employés. Par ailleurs, elle n'a pas parlé de l'approche humaniste à son personnel, et ce, tout au long de notre période d'observation dans le programme F. Enfin, elle n'a pas mentionné en entrevue les difficultés soulignées par les autres membres du programme à l'égard du climat de travail dans son programme. Ceci constitue une autre illustration du peu d'intérêt de Flore envers l'approche humaniste.

8.1.3 *Principaux constats à l'égard de l'importance du micro-contexte dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree*

Afin de dégager les principaux constats à l'égard de l'importance du micro-contexte dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au sein du programme, nous avons examiné les liens entre le contexte spécifique du programme, la capacité d'absorption du chef de programme et le décompte de l'occurrence des stratégies que le chef de programme a utilisées pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme. Pour faciliter l'analyse et la présentation des résultats de la recherche concernant ces éléments, nous les avons réunis dans le tableau 5.

Tableau 5
Synthèse des résultats concernant le micro-contexte des six cas étudiés

Elements analyses	1 ^{er} cas	2 ^e cas	3 ^e cas	4 ^e cas	5 ^e cas	6 ^e cas
Contexte spécifique du programme	Favorable	Favorable	Plutôt favorable	Peu favorable	Peu favorable	Peu favorable
Capacité d'absorption du chef de programme	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui (Elise) Non (Janine)	Non
Décompte de l'occurrence des stratégies de dissémination utilisées par le chef de programme ⁴⁵	37	32	20	16	5 (Elise)	0

Trois principaux constats ressortent de notre analyse intercas quant au micro-contexte

D'abord, les résultats indiquent que dans les deux cas où le contexte spécifique du programme s'est avéré favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree et où le chef de programme a démontré sa capacité d'absorption de cette approche, soit les premier et deuxième cas, le décompte de l'occurrence des stratégies de dissémination utilisées par le chef de programme est beaucoup plus élevé que celui des autres cas. Autrement dit, quand le chef de programme semble avoir la capacité nécessaire pour absorber l'approche humaniste inspirée de Planetree et que le contexte de son programme est favorable, il semble plus enclin à utiliser différentes stratégies pour disséminer l'approche proposée auprès de son personnel.

À l'inverse, dans les deux cas où le contexte spécifique du programme s'est avéré peu favorable à l'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree et

⁴⁵ Le décompte a été fait à partir des données d'entrevues et d'observation.

où le chef de programme n'a pas démontré sa capacité d'absorption de cette approche, soit les cinquième cas (sous la gouverne de Janine) et sixième cas. le décompte de l'occurrence des stratégies utilisées par le chef de programme est beaucoup plus bas que celui des autres programmes. Pour ce qui est du cinquième cas, toutes les stratégies de dissémination dénombrées ont été déployées par Élise, qui avait démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Par la suite, l'arrivée de Janine, qui n'a pas démontré sa capacité d'absorption de cette approche, a réduit à zéro le nombre de stratégies de dissémination observées dans le programme. En ce qui concerne le sixième cas, la chef de programme a été inactive dans l'utilisation de stratégies pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme. Autrement dit, quand le chef de programme ne semble pas avoir la capacité nécessaire pour absorber l'approche proposée et que le contexte de son programme est peu favorable, il semble peu enclin à utiliser différentes stratégies pour disséminer cette approche auprès de son personnel.

Ces deux premiers constats tendent à confirmer l'importance à la fois du contexte spécifique du programme et de la capacité d'absorption du chef de programme dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree dans le programme

À mi-chemin entre ces deux extrêmes se retrouvent les troisième et quatrième cas. Dans ces deux cas, le chef de programme a démontré sa capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree. Cependant, dans le troisième cas, certains éléments du contexte, notamment la nécessité de consacrer beaucoup de temps à la mise sur pied du programme, ont pu empêcher le chef de programme de déployer un plus grand nombre de stratégies de dissémination. En ce qui concerne le quatrième cas, étant donné l'historique houleux du programme, le chef de programme a surtout utilisé des moyens pour prendre soin de son personnel, telles que la reconnaissance du travail des membres du programme et l'amélioration de l'ambiance de travail, afin

de réinstaurer un climat de confiance au sein de son programme. Autrement dit, quand le chef de programme semble avoir la capacité nécessaire pour absorber l'approche humaniste inspirée de Planetree, mais que le contexte de son programme n'est pas entièrement favorable, il semble restreint dans l'utilisation de différentes stratégies pour disséminer l'approche proposée auprès de son personnel. Ce troisième constat semble indiquer l'impact déterminant du contexte spécifique du programme dans le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree.

Notre analyse intercas a fait ressortir plusieurs constats quant aux effets des différents moyens utilisés par les chefs de programme pour transférer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans leur programme. Les deux prochaines parties présentent une synthèse des effets dégagés par notre analyse.

8.2 Effets des moyens utilisés par les chefs de programme pour prendre soin de leur personnel dans le cadre de l'approche humaniste

Dans cette partie, nous synthétisons les principaux résultats obtenus quant aux effets des moyens utilisés par les chefs de programme pour prendre soin de leur personnel dans le cadre de l'approche humaniste.

8.2.1 *Faire preuve d'exemplarité comportementale*

Dans les quatre premiers cas, la majorité des répondants ont affirmé que leur chef de programme incarnait l'approche humaniste par ses attitudes et ses comportements, tels que la disponibilité, l'écoute, le respect, l'ouverture et le souci du bien-être des employés. Plusieurs ont également ajouté que la compatibilité entre l'approche humaniste et les attitudes et les comportements de leur chef de programme apportait un renforcement et une certaine légitimation d'un savoir-être déjà présent, de même qu'un encouragement à aller plus loin. Nous pouvons aussi supposer que les

membres de ces quatre programmes ont remarqué la cohérence entre ce qui leur était demandé comme attitudes et comportements auprès de la clientèle dans le cadre de l'approche humaniste et la façon dont ils étaient traités par leur chef de programme. D'ailleurs, dans les deux premiers cas, plusieurs répondants ont souligné que les attitudes et les comportements humanistes de leur chef de programme leur ont permis d'apprendre par l'exemple et de bénéficier d'un modèle à suivre dans leurs relations avec leurs collègues et avec la clientèle.

Lors de nos périodes d'observation non participante dans ces quatre programmes, nous avons effectivement remarqué les attitudes et les comportements humanistes du chef de programme envers les membres de son programme. Par exemple, au début de chaque rencontre, le chef de programme prenait le temps de les accueillir, avec le sourire et de façon chaleureuse. Tout au long de la rencontre, il démontrait une grande écoute et un grand respect envers eux. Ces attitudes et ces comportements semblaient favoriser une certaine proximité entre le chef de programme et les membres de son programme, instaurer un climat de confiance entre eux, créer une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres et susciter une grande participation des gens aux discussions.

8.2.2 *Démontrer plus d'écoute et un plus grand souci du bien-être des membres du programme*

Dans les deux derniers cas, les répondants n'ont pas affirmé que leur chef de programme incarnait l'approche humaniste, mais plutôt qu'ils avaient remarqué des changements dans les attitudes et les comportements de leur chef de programme depuis l'arrivée de l'approche humaniste, notamment une plus grande écoute et un plus grand souci de leur bien-être.

Toutefois, lors de nos périodes d'observation non participante dans ces deux programmes, les chefs de programme (Janine et Flore) n'ont pas démontré autant

d'attitudes et de comportements humanistes que les chefs de programme des quatre premiers cas. Par exemple, elles débutaient rapidement les rencontres avec les membres de leur programme, sans prendre le temps de les accueillir. Elles adoptaient également une attitude autoritaire envers les membres de leur programme et employaient souvent un ton brusque et expéditif pour s'adresser à eux. Ainsi, il est possible que les membres de ces deux programmes aient remarqué une certaine incohérence entre ce qui leur était demandé comme attitudes et comportements auprès de la clientèle dans le cadre de l'approche humaniste et la façon dont ils étaient traités par leur chef de programme. De plus, nous avons détecté à plusieurs occasions un mauvais alignement entre les paroles et les actions de ces deux chefs de programme, ce qui nous laisse croire que les membres du programme ont pu, eux aussi, percevoir ce manque d'exemplarité comportementale. Bref, les attitudes et les comportements de ces deux chefs de programme ont semblé contribuer à l'ambiance tendue pendant les rencontres de ces deux programmes, instaurer un certain climat de méfiance dans le groupe, entraîner une faible participation des gens aux discussions et créer une distance entre le chef de programme et les membres de son programme.

8.2.3 *Maintenir un climat de travail positif*

Dans les premier, deuxième et quatrième cas, le climat de travail constituait une préoccupation importante du chef de programme avant même l'arrivée de l'approche humaniste au CRE. Ainsi, l'approche humaniste n'a fait que soutenir les moyens déjà employés par le chef de programme à cet égard. Plusieurs répondants de ces programmes ont énuméré les moyens utilisés par leur chef de programme pour créer une belle ambiance de travail (activités sociales, décoration chaleureuse et personnalisée des lieux de travail). Dans le quatrième cas, l'historique houleux du programme avait incité le chef de programme à entreprendre une démarche de consolidation d'équipe pour régler les conflits passés et réinstaurer un climat de confiance au sein du programme. D'ailleurs, lorsque nous leur avons demandé de

quelle façon leur chef de programme s'y prenait pour transférer l'approche humaniste dans le programme, la moitié des répondants du programme ont nommé cette démarche de consolidation d'équipe. Lors de nos périodes d'observation dans ces trois programmes, nous avons pu remarquer les efforts déployés par les chefs de programme pour créer une ambiance propice aux échanges avec leur personnel. Par exemple, ils utilisaient l'humour tout au long des rencontres pour détendre l'atmosphère et favoriser la participation aux discussions. Dans les deux premiers cas, le chef de programme prenait un temps au début de chaque rencontre pour souligner les anniversaires, les départs, les naissances et tout autre événement important dans la vie des membres du programme. Il souhaitait également la bienvenue aux nouveaux employés et aux stagiaires. Nécessitant peu de temps, ces gestes d'accueil semblaient contribuer au sentiment d'appartenance des employés envers le programme et créer une ambiance propice aux échanges. De plus, ils illustraient concrètement l'importance accordée par le chef de programme au bien-être de son équipe et au climat de travail dans son programme.

Dans les deux derniers cas, l'approche humaniste semble avoir amené un plus grand souci de la part du chef de programme de mettre en place des moyens pour améliorer le climat de travail, tels que des activités sociales. Toutefois, les moyens déployés ont semblé avoir peu d'effet sur le climat de travail dans ces programmes. De plus, lors de nos périodes d'observation non participante dans ces programmes, nous n'avons relevé aucune situation où le chef de programme avait fait un effort pour créer une ambiance agréable de travail (à l'exception de la journée de bilan annuel du programme E). Comme mentionné précédemment, nous avons au contraire remarqué l'effet néfaste des attitudes autoritaires de ces deux chefs de programme sur le climat de travail dans leur programme.

En ce qui concerne le troisième cas, malgré la présence d'une ambiance de travail agréable et d'une belle dynamique de groupe dans le programme, les membres du programme n'ont pas semblé associer le chef de programme aux moyens mis en

place pour créer un climat de travail positif dans le programme. Malgré tout, lors de nos périodes d'observation dans ce programme, nous avons pu remarquer les efforts déployés par le chef de programme et ses coordonnateurs cliniques pour créer une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres. Par exemple, toutes les rencontres administratives du programme se tenaient dans un salon confortable, et le ton des échanges était toujours convivial et chaleureux. De plus, le chef de programme utilisait l'humour tout au long des rencontres pour détendre l'atmosphère et favoriser la participation aux discussions.

8.2.4 *Reconnaître le travail des membres de l'équipe*

Dans les quatre premier cas, nous avons observé que le chef de programme démontrait régulièrement sa fierté envers les membres de son programme. De plus, il soulignait leurs bons coups à toutes les rencontres avec eux. Il s'assurait au préalable d'avoir pris en note les bons coups pendant le mois pour en avoir sous la main lors de la rencontre. Ensuite, il animait la discussion en invitant les gens à parler de leurs bons coups, tout en laissant les autres faire leurs commentaires et poser leurs questions. Enfin, il remerciait la personne et reconnaissait le travail accompli. Parmi les effets remarquables de cette pratique, nous avons noté que ces moments d'échange semblaient favoriser l'humour, la cohésion dans l'équipe et la reconnaissance entre pairs. Dans les deuxième et troisième cas, le chef de programme plaçait les bons coups en premier dans l'ordre du jour des rencontres administratives. Ceci semblait créer une ambiance propice aux échanges dès le début de la rencontre, tout en mettant cette pratique humaniste à l'avant-plan.

Notons que la chef de programme du premier cas a démontré un souci constant de reconnaître la contribution des membres de son programme, de plusieurs façons. Non seulement elle soulignait les bons coups des membres de son programme pendant les rencontres administratives et leur démontrait régulièrement sa fierté, mais

elle leur a aussi envoyé une lettre pour les inviter à une rencontre individuelle d'échange avec elle. Elle a également fait un pas de plus en invitant les membres de son programme à reconnaître le travail de leurs pairs lors de la journée de bilan annuel du programme.

Enfin, dans les cinquième et sixième cas, bien que les chefs de ces programmes (Janine et Flore) accordaient un temps pour les bons coups pendant les rencontres administratives du programme, nous avons observé qu'elles semblaient mal à l'aise de souligner les bons coups des membres de leur programme et pressées d'en finir pour passer aux points suivants à l'ordre du jour. En conséquence, peu de gens nommaient leurs bons coups ou ceux de leurs collègues, et la discussion se terminait rapidement. Il est possible de voir cette attitude comme un autre indice que ces deux chefs de programme n'avaient pas absorbé l'approche humaniste inspirée de Planetree.

8.3 Effets des stratégies utilisées par les chefs de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans leur programme respectif

Dans cette partie, nous synthétisons les principaux résultats obtenus quant aux effets des stratégies utilisées par les chefs de programme pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree dans leur programme respectif.

D'entrée de jeu, il importe de rappeler que les chefs de programme des cinquième et sixième cas (Janine et Flore), qui n'avait pas démontré leur capacité d'absorption de l'approche humaniste inspirée de Planetree et dont le contexte spécifique du programme n'était pas favorable au transfert, n'ont utilisé aucune stratégie pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans leur programme, selon les données recueillies dans le cadre de la recherche.

8.3.1 *Travailler en étroite collaboration avec les coordonnateurs cliniques*

En raison de la position centrale des coordonnateurs cliniques au sein des programmes et de leur contact presque quotidien avec les intervenants et la clientèle, les chefs de programme des quatre premiers cas ont affirmé que ceux-ci devaient bien maîtriser l'approche humaniste pour jouer un rôle de modèles auprès des intervenants. Selon les chefs de programme, l'approche humaniste devait transparaître dans les attitudes et les comportements des coordonnateurs, dans leurs décisions, dans leur façon d'animer les plans d'intervention et les réunions cliniques, ainsi que dans leurs contacts avec la clientèle. De plus, ils devaient disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree en réfléchissant avec leurs intervenants aux moyens d'intégrer cette approche dans leurs interventions cliniques auprès de la clientèle. De leur côté, les coordonnateurs cliniques de ces quatre programmes ont eux aussi reconnu les multiples occasions dont ils bénéficiaient pour accompagner et encourager les intervenants dans leur appropriation de l'approche humaniste inspirée de Planetree, à l'exception d'un des coordonnateurs du quatrième cas qui a plutôt semblé préoccupé par son rôle de gardien de la surcharge de travail des intervenants.

Pour favoriser l'appropriation de l'approche humaniste par les coordonnateurs cliniques et créer une synergie avec eux, les chefs de programme des premier et quatrième cas les rencontraient deux à quatre fois par mois pour faire équipe avec eux. À ces occasions, ils les tenaient au courant de tous les projets en cours, incluant ceux en lien avec l'approche humaniste, et les consultaient abondamment sur ce qu'ils en pensaient et sur la façon de les présenter aux membres du programme, en s'assurant d'être sur la même longueur d'ondes avant d'aller plus loin.

Dans le premier cas, la chef de programme a utilisé une autre stratégie pour aider ses deux coordonnateurs cliniques à s'approprier l'approche humaniste inspirée de Planetree. En effet, lors de leurs rencontres bimensuelles, elle faisait des liens avec eux entre les projets en cours dans le programme et l'approche humaniste. Cette

stratégie a semblé leur permettre d'adapter ensemble l'approche humaniste inspirée de Planetree au contexte de leur programme et d'assurer une certaine cohérence entre cette approche et les projets déjà en cours dans le programme. Il semble également que cette stratégie ait influencé les coordonnateurs cliniques dans leur travail auprès des intervenants. En effet, ils ont tous les deux mentionné en entrevue avoir le réflexe de sensibiliser les intervenants à tenir compte de l'approche humaniste dans le développement de nouveaux projets au sein du programme. Nous avons d'ailleurs observé que ces deux coordonnateurs cliniques jouaient un rôle actif à ce sujet dans les rencontres administratives du programme et à la journée de bilan annuel. Ils animaient des discussions sur l'approche humaniste, partageaient leur vision de l'approche avec les intervenants et suggéraient des pistes de réflexion pour favoriser l'intégration de l'approche humaniste dans le programme. Ainsi, en associant étroitement ses coordonnateurs cliniques aux efforts pour disséminer l'approche humaniste dans le programme, cette chef de programme les a rendus plus actifs et a fait en sorte qu'ils utilisaient tous les trois différentes stratégies pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans le programme.

En ce qui concerne la dynamique entre les chefs de programmes et les coordonnateurs cliniques, nous avons remarqué, lors de nos périodes d'observation non participante dans les différents programmes, une belle complicité et beaucoup de respect entre les chefs de programmes et leurs coordonnateurs cliniques. Pendant l'animation des rencontres, le chef de programme laissait beaucoup de place aux coordonnateurs et partageait le leadership de l'équipe avec eux. De façon générale, on sentait également qu'ils s'étaient préparés ensemble avant la rencontre. Ils étaient sur la même longueur d'ondes. Toutes ces attitudes constituaient une illustration concrète de la cohésion entre le chef de programme et ses coordonnateurs cliniques.

8.3.2 *Parler du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres du programme*

Dans le troisième, quatrième et cinquième cas (sous le règne d'Élise), le chef de programme parlait brièvement du projet de transfert de l'approche humaniste aux rencontres avec les membres du programme, de façon à leur permettre d'en suivre l'évolution. Il s'agissait surtout d'un mécanisme de communication à sens unique et rapide, faute de temps et du grand nombre d'informations que ces chefs de programme voulaient transmettre à leur personnel pendant les rencontres.

Dans les deux premiers cas, le chef de programme se gardait du temps pour parler du projet de transfert de l'approche humaniste à toutes ses rencontres avec les membres de son programme, en s'assurant d'avoir fait au préalable une analyse et une synthèse des informations à transmettre pour avoir l'effet souhaité. Cette pratique permettait aux membres du programme de suivre l'évolution du projet. De plus, le chef de programme s'assurait que les différentes démarches entreprises dans le cadre du projet de transfert de l'approche humaniste au CRE étaient bien comprises par les membres de son équipe. Ces échanges face-à-face avec son équipe leur permettaient de discuter de leurs perceptions réciproques du projet de transfert et d'en développer une lecture partagée. Ils ont également semblé permettre aux membres du programme d'être plus réceptifs face au projet.

Dans le premier cas, la chef de programme avait également le souci d'informer les membres de son équipe en continu de tout ce qui concernait le projet de transfert de l'approche humaniste au CRE, soit par la circulation de documents écrits, les babillards ou par la messagerie vocale, comme en témoignent ce répondant du programme : « C'est ce qu'on aime d'Alice. Elle nous donne toute l'information, même en avance. » Cette stratégie constitue un moyen complémentaire aux échanges face-à-face qui permet aux membres du programme de suivre le déroulement du projet et témoigne de l'importance que leur chef de programme leur accorde.

8.3.3 *Solliciter la participation des membres du programme, démontrer de l'ouverture aux idées soumises et soutenir les initiatives émergentes*

Les résultats révèlent que seuls les chefs de programme des deux premiers cas ont sollicité la participation de leur personnel dans le projet de transfert de l'approche humaniste, en démontrant de l'ouverture aux idées proposées et en soutenant les initiatives émergentes. De façon générale, il semblait primordial pour eux de consulter leur personnel dans toutes les démarches entreprises au sein du programme, incluant celles liées au transfert de l'approche humaniste. Par exemple, lors de la réunion de philosophie de gestion du 27 mars 2006, la direction du CRE a présenté la structure du plan d'action pour l'implantation de l'approche humaniste. Seuls ces deux chefs de programme ont alors mentionné qu'ils souhaitaient faire un travail préalable de réflexion avec leur équipe respective pour bâtir le plan d'action de leur programme. De plus, l'écoute, la réceptivité et le soutien dont ils ont fait preuve face aux idées soumises par les membres de leur programme ont fait en sorte que ceux-ci se sont sentis à l'aise de faire leurs suggestions pour mettre en pratique l'approche humaniste auprès de la clientèle, suscitant du même coup leur engagement.

8.3.4 *Faire des liens avec l'approche humaniste dans les rencontres du programme*

Dans les deux premiers cas, lors des rencontres avec leur personnel, les chefs de programme nommaient de façon explicite les liens entre les projets en cours dans leur programme et l'approche humaniste, de même qu'entre le travail des intervenants et l'approche humaniste. Ils utilisaient régulièrement cette stratégie de dissémination, qui a semblé permettre aux membres de leur programme respectif de voir la cohérence entre les différents projets en cours et de reconnaître ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche proposée, favorisant certainement leur réceptivité et leur appropriation de cette approche. Ils ont également partagé leur vision de l'approche humaniste avec les membres de leur programme, en soulignant la culture déjà humaniste du CRE. Notons que la chef de programme du premier cas a

aussi transmis ses attentes aux membres de son programme par rapport à leur rôle dans l'application de l'approche humaniste auprès de la clientèle, en mettant l'accent sur la reconnaissance de ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste. Dans le deuxième cas, le chef de programme utilisait la période des bons coups pour faire des liens avec les cinq principes de l'approche humaniste. Cette stratégie lui permettait de reconnaître et de mettre en valeur ce que les membres de son programme faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste, tout en permettant à l'équipe de mieux s'approprier l'approche humaniste inspirée de Planetree.

Dans le troisième et le quatrième cas, les résultats indiquent que le chef de programme n'a pas fait de liens explicites entre les projets en cours dans son programme et l'approche humaniste. Soulignons cependant que dans le troisième cas, le chef de programme a organisé une activité lors de la journée de bilan annuel de son programme pour permettre aux membres du programme de faire des liens entre leur travail interdisciplinaire et les cinq principes de l'approche humaniste. Cette activité a surtout visé la diffusion des principes de l'approche humaniste auprès des membres du programme de façon à ce qu'ils puissent mieux les connaître. Dans le quatrième cas, le chef de programme a plutôt fait des liens entre ses pratiques de gestion et l'approche humaniste dans ses discussions avec les membres de son personnel. Cette stratégie a semblé lui permettre de légitimer ses façons de faire auprès d'eux et assurer une certaine cohérence entre la philosophie de gestion humaniste prônée par la direction du CRE et ses propres pratiques de gestion. Par exemple, lorsqu'un intervenant du programme a subi un accident vasculaire-cérébral (AVC) pendant sa journée de travail, il a amené les membres de son programme à la salle Inukshuk (la salle de spiritualité instaurée au CRE dans le cadre de l'approche humaniste) pour faire un débriefing sur ce qui venait de se passer. Il leur a alors dit : « Il y a des établissements où on ne se préoccuperait pas de comment vous vous sentez là-dedans. Ici, c'est le contexte de la philosophie humaniste qui permet ça ». Nous voyons dans ce geste une illustration concrète de l'exemplarité comportementale de ce chef de programme, c'est-à-dire l'alignement entre son discours et ses comportements. Ce

chef de programme a également utilisé sa journée de bilan annuel pour sensibiliser les membres de son équipe à ce que vivent les clients en réadaptation en faisant des liens avec l'approche humaniste à travers une activité d'apprentissage expérientiel. Toutefois, cette activité a semblé insuffisante pour susciter l'engagement de l'équipe envers l'approche humaniste. Des temps d'échange et de réflexion auraient été appréciés pour permettre aux membres de l'équipe de reconnaître ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste, discuter des moyens concrets pour la mettre en pratique auprès de la clientèle et jouer un rôle plus actif dans le projet de transfert de l'approche humaniste.

8.3.5 *Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste dans les rencontres du programme*

Dans le premier cas, la chef de programme consacrait une demi-heure par rencontre administrative pour discuter avec son personnel d'un thème en lien avec l'approche humaniste (ex. : spiritualité). Ces échanges permettaient aux membres du programme de réfléchir ensemble aux façons d'adapter l'approche humaniste au contexte de leur programme et d'échanger sur les moyens de la mettre en pratique dans leur travail auprès de la clientèle du programme. Il semble que cette stratégie de dissémination ait eu un impact positif sur l'absorption de l'approche humaniste par les membres de ce programme. En effet, les échanges semblent avoir permis à plusieurs membres du programme de reconnaître la valeur de l'approche humaniste inspirée de Planetree en regard au thème discuté, de mieux s'approprier l'approche proposée en s'inspirant entre autres des récits de leurs pairs et d'entrevoir des moyens de la mettre eux-mêmes en pratique auprès de leurs clients.

Dans les trois premiers cas, les chefs de programme avaient également prévu des activités d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste dans le cadre de la journée de bilan annuel de leur programme (ex. : réfléchir et échanger sur les soins qu'ils aimeraient recevoir s'ils étaient clients; réfléchir et échanger à propos de la vie

avec une déficience physique; réfléchir, échanger et écrire leurs réalisations et leurs idées d'amélioration en fonction des cinq principes de l'approche humaniste). Ces activités ont semblé permettre aux membres de leur programme de s'approprier davantage l'approche humaniste inspirée de Planetree et d'envisager des moyens de la mettre en pratique dans leur travail, tout en remettant en question les pratiques actuelles et en identifiant des éléments à améliorer. Ces activités ont également semblé susciter l'engagement des membres de ces programmes envers l'approche humaniste. En effet, ils ont participé activement aux échanges et ont soumis plusieurs idées pour appliquer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans leur programme. Les trois chefs de programme en ont profité pour reconnaître et mettre en valeur ce qui se faisait déjà dans leur programme et ont assuré les membres de leur programme qu'ils allaient faire le suivi des idées soumises : « Vous avez des super bonnes idées. On va les récupérer. Avec les coordonnateurs cliniques, on va faire le résumé de ce que chaque table a sorti et vous revenir à l'automne. »

Somme toute, pour susciter l'engagement des membres de son programme, il semble important que le chef de programme leur accorde des temps d'échange et de réflexion pour qu'ils puissent reconnaître et mettre en valeur ce qu'ils font déjà en lien avec l'approche humaniste inspirée de Planetree et identifier des pistes d'amélioration. Ce faisant, il semble plus facile pour les employés d'absorber l'approche proposée, c'est-à-dire d'en reconnaître la valeur, de se l'approprier et d'envisager des façons de la mettre en pratique auprès de la clientèle.

D'ailleurs, quand nous leur avons demandé en entrevue quels moyens leur chef de programme devrait utiliser pour transférer l'approche humaniste dans leur programme, plus du tiers des intervenants ont suggéré que leur chef de programme accorde plus de temps aux membres du programme pour qu'ils puissent réfléchir ensemble à l'application concrète de l'approche humaniste auprès de la clientèle. On sentait chez ces intervenants un appétit pour l'action et pour la concrétisation de l'approche de façon à ce qu'elle ait un impact positif sur la clientèle. Ce besoin

manifesté par les répondants rejoint un des principaux constats issus des groupes de discussion tenus dans le cadre de la démarche PCAO et présentés dans la neuvième section de ce chapitre. En effet, les participants y réclamaient des temps d'échange et de réflexion pour reconnaître la valeur de ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste inspirée de Planetree, mieux s'approprier cette approche et réfléchir ensemble à ce qu'ils pourraient faire de plus ou différemment pour l'intégrer davantage dans leur pratique auprès de la clientèle.

8.3 6 *Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets concrets en lien avec l'approche humaniste*

Dans le premier et le deuxième cas, le chef de programme a instauré, en collaboration avec son personnel, des projets concrets pour mettre en pratique l'approche humaniste dans son programme. Par exemple, dans le premier cas, la chef de programme a proposé aux membres de son programme de resserrer les liens avec les organismes communautaires de la région. Dans le deuxième cas, le chef de programme a reconnu la valeur d'une des pratiques suggérées par le modèle Planetree, soit la rédaction de l'histoire de vie des clients, et a discuté avec les membres de son programme des moyens pour adapter cette pratique au contexte de leur programme. Il a ensuite implanté cette pratique dans son programme, en collaboration avec les intervenants et des bénévoles. Dans le troisième cas, la majorité des répondants du programme ont parlé en entrevue des nombreux projets instaurés dans le programme pour concrétiser l'approche humaniste en créant un milieu de vie agréable pour la clientèle et le personnel. Toutefois, ils ont plutôt semblé associer ces initiatives à l'un des coordonnateurs cliniques, plutôt qu'à leur chef de programme.

Les projets réalisés dans ces trois programmes ont semblé susciter l'engagement des membres de ces programmes envers l'approche humaniste. De

plus, ils constituent des signes d'absorption de l'approche humaniste de soins et de services inspirée de Planetree dans ces trois programmes

9 PRINCIPAUX CONSTATS ISSUS DES GROUPES DE DISCUSSION TENUS DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE PCAO AU CRE

Afin de compléter notre analyse du rôle des chefs de programme dans le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au CRE, nous présentons dans cette neuvième section les principaux constats issus des groupes de discussion tenus en juin 2006 dans le cadre de la démarche PCAO au CRE⁴⁶ Rappelons qu'après avoir distribué aux participants le document PCAO, que nous avons rédigé à partir de l'analyse des données d'entrevues semi-directives réalisées à l'automne 2005, nous avons tenu deux groupes de discussion : le premier avec les cadres (incluant la direction, les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques) et le deuxième avec les autres membres du personnel ayant participé aux entrevues semi-directives. Pendant les groupes de discussion, nous avons utilisé une présentation PowerPoint pour communiquer les résultats de la recherche aux participants et recueillir leur rétroaction à l'égard du document PCAO. L'objectif de ces groupes de discussion était de valider et d'enrichir notre analyse des données d'entrevues. La discussion visait également à faire émerger les problématiques implicites et les pistes de solutions pour favoriser le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au CRE. Les conversations suscitées par la démarche PCAO ont généré des idées précieuses pour accélérer le projet de transfert, étant donné qu'elles ont permis aux participants de créer *leurs solutions* ensemble et, ce faisant, de s'appropriier encore davantage le projet. Les actions subséquentes de la direction du CRE ont d'ailleurs été élaborées à partir des apprentissages tirés de ce dialogue.

⁴⁶ La démarche PCAO est décrite au chapitre 3 dans la section 3.5 portant sur la collecte des données.

Vers la fin de chaque groupe de discussion, nous avons élaboré un schéma synthèse pour résumer les principaux thèmes abordés pendant la discussion. Les schémas, validés sur place par les participants, ont permis de refléter les préoccupations des participants et de cibler des pistes de solution pour faciliter le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE. Nous présentons, dans les deux prochaines sections, les schémas synthèses ainsi que les principaux constats issus de chacun de ces deux groupes de discussions.

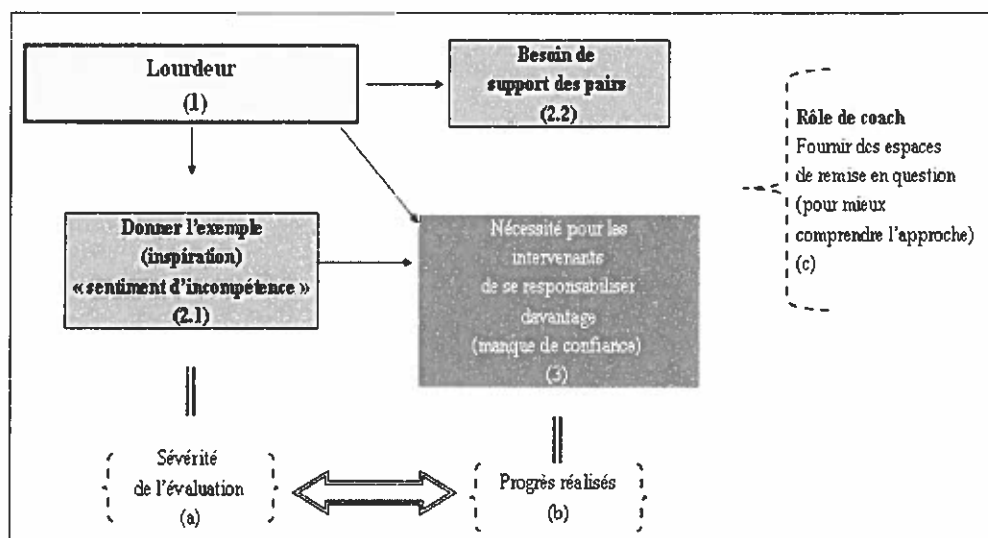
9.1 **Constats issus du groupe de discussion auprès des cadres**

Pour entamer la discussion avec les cadres, nous leur avons d'abord demandé quelle avait été leur réaction en lisant le document PCAO. Leur principale réaction a été de sentir une grande responsabilité à l'égard du succès du transfert de l'approche humaniste au CRE. Cette responsabilité de porter le poids du transfert a engendré une impression de lourdeur chez les cadres (numéro 1 dans la figure 6). Voici les commentaires émis par un des coordonnateurs cliniques à ce sujet.

- J'ai senti en lisant ça que si ça marche, ça va être parce que nous autres, on s'est impliqués. Je trouvais qu'il y avait beaucoup de responsabilité aux chefs de programmes et aux coordonnateurs. CC-6

Figure 6

Schéma synthèse du groupe de discussion auprès de la direction, des chefs de programme et des coordonnateurs cliniques lors de la démarche PCAO au CRE



D'une façon plus précise, les cadres ont trouvé lourd d'avoir à assumer les différents rôles attendus de modèles, d'exemples, de filtres, de tampons, pour assurer le succès du transfert de l'approche humaniste. Chez certains, la pression d'avoir à jouer ces différents rôles a fait naître un sentiment d'incompétence (2.1) et une impression de ne pas en faire assez, comme l'a partagé ce coordonnateur.

- Quand j'ai lu le document, j'ai eu un sentiment, je dirais quasiment d'incompétence. [...] Je me disais, c'est comme si ça reposait sur nos épaules. C'est par nous que ça allait passer, et je me disais, comment ça se fait que je n'ai pas... Pourtant, je l'ai réalisé, je le fais, mais c'est comme si je le fais pas encore assez. De là, mon sentiment de dire, je ne suis pas compétent, je ne suis pas assez allumé, pas assez à l'affût de comment je vais le transmettre davantage. CC-7

Pour d'autres, cette impression de lourdeur a mis en lumière la solitude ressentie par les cadres et le besoin de se soutenir davantage entre pairs (2.2) pour partager le fardeau et s'échanger des meilleures pratiques, tel que souligné par ce chef de programme et ce coordonnateur clinique.

- Une des choses que je retiens, c'est l'espèce de solitude que je lis des fois à travers les lignes, que [...] plusieurs chefs de programmes ne sentent pas nécessairement le support des autres chefs de programmes. [...] Si on veut que ça fonctionne éventuellement, ce projet-là, c'est un gros projet qui s'adresse à la culture de l'établissement [...], on a besoin de le faire en équipe, parce que sinon, je pense qu'on risque d'avoir de la misère à le faire et on risque de trouver ça très exigeant chacun de notre côté, de ne pas apprendre l'un de l'autre. Il y a comme une espèce d'émulation ou de stimulation qu'on peut se donner. CP-5

- Au niveau de la coordination clinique, on a vu qu'il n'y avait peut-être pas beaucoup de support des pairs. J'ai l'impression que refaire maintenant un sondage, le sondage serait plus positif par rapport à cet aspect-là, vu qu'il y a eu la mise en place des réunions de coordination avec le support de la conseillère aux programmes, et je pense que ça, ça devrait aider. Je pense aussi qu'on pourrait mettre des points à l'ordre du jour de nos rencontres pour tenir compte de ça, comme de se donner des trucs, de partager un peu, qu'est-ce que vous faites pour tenir compte de l'approche dans l'animation de vos réunions? CC-3

La discussion sur la lourdeur ressentie par les cadres a également suscité certains commentaires à l'égard de la nécessité pour le personnel de se responsabiliser davantage (3).

- Il y a une limite, un coup qu'on le sait qu'on a transmis des choses, qu'est-ce qu'ils font eux pour, tu sais, c'est quand même une gang de professionnels. Ça ne repose pas juste sur les chefs de programmes tout le temps, et les coordonnateurs cliniques pour que ça marche. Ça fait un an et demi qu'on en parle, ça fait un an et demi qu'on donne des moyens, je pense qu'on doit continuer dans notre quotidien à le faire transparaître, mais eux, comme employés, ils ont un bout à faire. CP-6

Par rapport à ce manque de responsabilisation des membres du personnel, plusieurs hypothèses ont été avancées par les cadres : ils n'ont pas une vision claire du concept d'humanisation, ils ne comprennent pas ce qu'ils doivent faire de plus ou différemment pour concrétiser l'approche humaniste, ils n'ont pas compris les motivations de la direction, ils ont l'impression que c'est un ajout dans un contexte

où ils se sentent déjà surchargés. Voici à ce propos les commentaires de deux coordonnateurs cliniques et d'un chef de programme

- Comment les gens perçoivent c'est quoi l'humanisation, ce n'est pas encore un concept qui est vraiment uniforme. CC-6

- Ils sont d'accord et ils embarquent avec la valeur, la philosophie et les principes, mais c'est pas clair, je pense, dans le concret, ça veut dire quoi? Qu'est-ce que je vais faire différemment? [] On peut tous être pour la bonté, la chaleur, le respect, mais c'est quoi que tu me demandes de plus? Moi, c'est ça que je vois et qui n'est pas clair []. J'ai l'impression que c'est ce morceau qui manque. CC-9

- Au début, vous montriez toutes les activités qu'il y a pu avoir, mais il y a encore des gens qui disent, il n'y a rien qui m'a rejoint. Ça, ça m'a fait ah, tu sais, ça va prendre quoi pour faire allumer? Des commentaires comme, que la direction veut impressionner, ou bien paraître. C'est vraiment à l'opposé d'une approche humaniste, je me dis, il y a vraiment un manque de compréhension pour que des gens perçoivent ça comme ça. Et le manque de temps qui a ressorti partout là-dedans (dans le document PCAO). Et c'est vrai aussi. CP-6

Pour aider le personnel à mieux comprendre les différentes initiatives de la direction dans le cadre de l'approche humaniste et à donner un sens à la démarche, un chef de programme a suggéré de retracer l'historique du projet et de le partager avec l'ensemble du personnel du CRE.

- Pour faire du sens avec tout ce qui se passe, [] il faudrait refaire l'historique, c'est pas parti dans les airs comme ça. Il y a des raisons pourquoi c'est parti, peut-être que c'est ça qu'il faudrait qu'on fasse avec le reste des employés. CP-5

Aussi, pour partager le fardeau d'être des modèles et permettre aux membres du personnel de mieux comprendre l'approche humaniste, les cadres ont reconnu leur rôle de coach, c'est-à-dire qu'ils devaient fournir à leurs employés des espaces d'échange et de remise en question (lettre c dans la figure 6). En effet, comme l'a souligné ce coordonnateur, les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques avaient eu plusieurs occasions pour échanger et réfléchir ensemble aux façons de

concrétiser l'approche humaniste. Toutefois, les autres membres du personnel n'avaient pas souvent eu cette possibilité, ce qui les plaçait un pas en arrière des cadres dans leur compréhension de l'approche et pouvait créer un besoin d'avoir des modèles.

- Ce que je reçois des intervenants, qu'on entend souvent, c'est qu'il semble que l'équipe de gestionnaires, de coordonnateurs cliniques, sont un pas en avant dans leur compréhension de l'approche humaniste. Et moi, je sens que les gens, oui, ils se posent des questions et ils s'interrogent mais [...] la vision de la finalité pour eux, dans le quotidien, à court terme, n'est pas claire. Et moi, je vois ça beaucoup [...] dans le modèle, qu'ils nous regardent. [...] C'est vrai que nous, dans nos rencontres, on a des réflexions. Ça prend des temps d'arrêt pour les faire atterrir, [...] d'ouvrir des temps de réflexion davantage et d'aller dire, la bonté, la chaleur, le respect, ils disent on le fait déjà, et c'est vrai. Mais c'est quoi les pas de plus qu'on vise? Où est-ce qu'on s'en va à court terme, dans le concret avec l'utilisateur? CC-9

Un autre élément ressorti pendant la discussion réfère à une sorte de tension entre les progrès réalisés jusqu'à maintenant pour transférer l'approche humaniste (b) et une certaine sévérité dans l'évaluation du chemin parcouru (a). Ainsi, d'un côté, certains cadres avaient l'impression que le transfert de l'approche humaniste était resté bloqué au bien-être des employés et que ceux-ci n'avaient pas encore intégré l'approche humaniste inspirée de Planetree dans les soins offerts à la clientèle. Les commentaires d'un des coordonnateurs cliniques traduisent bien cette impression.

- Moi, les réflexions que j'ai entendues, dans mes discussions avec les intervenants, c'est souvent : « Regarde, moi, c'est ce que j'aimerais, je ne l'ai pas, c'est pas humain. » Donc, je me dis, on est loin de penser à la clientèle après là, on pense à nous, à notre bien-être. CC-4

D'autres ont affirmé qu'ils les trouvaient sévères, car eux avaient remarqué plusieurs changements dans les pratiques de soins des intervenants depuis le début du transfert de l'approche humaniste. Pour illustrer cette perception, voici les propos d'un membre de la direction et d'un coordonnateur clinique.

- Moi, je ne suis pas sûr de ça. J'en vois plein d'affaires des intervenants, des clients, [] qui n'étaient pas présent nécessairement dans le passé. Je vous trouve bien sévères vis-à-vis des intervenants. Il me semble qu'il y en a une bonne partie que je croise dans les corridors qui maintenant vont me dire, tu sais, par rapport à l'approche, je changerais mon poste de travail, telle affaire à l'accueil, etc. J'entends des témoignages comme ça DIR-3

- Je trouve que vous êtes sévères quand vous dites que les intervenants ne le portent pas. Parce que moi j'ai vu, soit dans des pré-plans d'intervention ou dans des plans, des réflexions vraiment très claires « O.k , mais là, à partir de l'approche humaniste, est-ce qu'on devrait davantage aller vers ou plutôt vers. » Ces réflexions-là sont déjà là, peut-être pas jusqu'au bout des orteils, mais il y a quand même des choses qui sont tout à fait présentes pour les intervenants CC-8

Une fois cette première partie du groupe de discussion terminée, nous avons élaboré le schéma synthèse (présenté à la figure 6), que nous avons validé auprès des cadres en s'assurant d'avoir bien capturé l'essentiel de la discussion. Ensuite, nous leur avons demandé ce qu'ils souhaitaient faire maintenant pour favoriser le transfert de l'approche humaniste au CRE, en tenant compte du portrait actuel.

La discussion qui a suivi a essentiellement tourné autour du besoin de clarifier le rêve de départ, la vision et les objectifs visés par la démarche d'humanisation, de même que le besoin de diffuser auprès du personnel le plan d'action, les indicateurs concrets d'amélioration et les moyens d'apprentissage expérientiel à venir pour leur permettre de mieux comprendre l'approche humaniste.

À la fin de la discussion, la directrice générale du CRE a clairement résumé les besoins exprimés par les cadres.

- Ça prend un rêve. Tout ça ne pourrait pas exister s'il n'y avait pas au départ un rêve : le goût de faire en sorte qu'on change la vie des gens, qu'on impacte au niveau de l'ergo, du travail social, il y a plein de choses qui n'ont rien de la théorie mais qui sont du rêve. Ça prend aussi une vision dans laquelle on a clairement positionné ce qu'on voulait au niveau des clientèles [.] On a aussi un plan d'action. Les

employés ont besoin de savoir qu'on ne s'en va pas au gré du vent, au feeling, mais qu'on a un plan. C'est sûr qu'il y a des gens qui ont besoin de savoir exactement ce qu'on attend d'eux au niveau des conduites. Ce qu'on se donne au Centre, de plus en plus, ce n'est pas écrit, mais c'est un guide de conduite. Je dirais, les attitudes et comportements, des choses qu'on a réussi à concrétiser. [...] Je comprends aussi que des fois, on a besoin d'indicateurs et de choses bien concrètes qui touchent ces éléments-là pour être capables d'avoir de la rétroaction [...]. Et on a besoin d'expérientiel, parce que c'est une affaire qui n'est pas juste cérébrale.

9.2 **Constats issus du groupe de discussion auprès des autres membres du personnel**

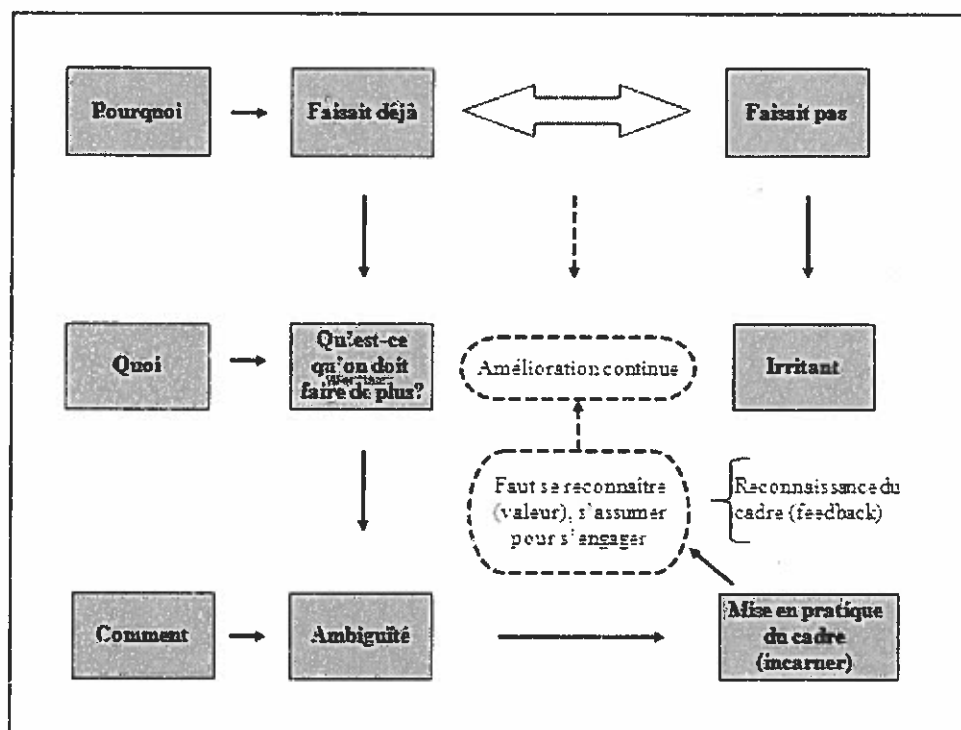
Pour résumer les propos échangés par les autres membres du personnel interviewé dans le cadre du deuxième groupe de discussion, tenu le 13 juin 2006, nous avons élaboré deux schémas synthèses. Le premier schéma, présenté à la figure 7, tentait d'illustrer un barrage perçu par les participants dans la cascade prônée par le modèle Planetree, c'est-à-dire que les cadres prennent soin des membres du personnel, pour qu'à leur tour, ceux-ci prennent soin de la clientèle. Les propos de cet intervenant illustrent bien les perceptions recueillies à cet égard.

- Ce n'est pas encore clair ce qui nous est proposé. [...] Il y a quelque chose qui n'est pas descendu encore. [...] Je trouve que ce qui transparaît ici, c'est qu'on a le focus un peu sur nous : ce qu'on attend de nos chefs, de la direction, de nos coordonnateurs. Et je ne sens pas beaucoup que c'est qu'est-ce qui descend aux usagers. IN-12

que, la personne me posait des questions, pour nous situer là-dedans, et j'étais vraiment confus dans la chronologie des événements, le but dans la démarche, c'était comme tout ponctuel pour moi. [...] Ce n'était pas intégré. Dans le document (du PCAO), ça m'a quasiment aidé à cheminer [...]. La direction, ça faisait un bout qu'ils avaient cheminé, [...] mais pour moi c'était décousu, très décousu. IN-3

Figure 8

Deuxième schéma synthèse du groupe de discussion auprès des autres membres du personnel interviewé dans le cadre de la démarche PCAO au CRE



De plus, la majorité des participants n'ont pas bien compris pourquoi la direction leur proposait une approche humaniste, alors qu'ils se croyaient déjà humains, dans leur façon d'exercer leur profession. Cette incompréhension a créé une tension chez les intervenants qui se sont questionnés en disant : « Pourquoi on implante ça, si on le faisait déjà? Est-ce que ça veut dire qu'on ne le faisait pas? Si on ne le faisait pas, ça nous met un peu sur la défensive et ça devient un irritant. » Les commentaires de ces deux intervenants représentent clairement les propos échangés à ce sujet.

- On fait des bonnes choses. C'est des valeurs humanistes. On n'a pas choisi ces professions-là pour rien. Là, la direction nous arrive avec quelque chose d'encadré. Qu'est-ce qu'ils nous proposent qu'on ne fait pas déjà? Qu'on n'est pas déjà? Et là, on a ces réactions-là, comment on réagit à ces exigences, est-ce qu'on est à la hauteur? IN-12

- Quand on arrive avec une nouvelle approche, et qu'on a l'impression nous d'être déjà humains, qu'est-ce qu'on doit faire de plus? Donc, peut-être le fait d'arriver avec une nouvelle approche, tu dis, bon, quoi, ils ne nous trouvaient pas humains? IN-5

Ainsi, les propos des participants ont mis en lumière un certain paradoxe : « On le faisait déjà, donc on n'a pas besoin de changer; ou c'est un changement, et ça veut dire qu'on ne le faisait pas, donc c'est insultant. » Le commentaire d'un intervenant a permis de réconcilier ces deux perceptions, en proposant d'aborder le transfert de l'approche humaniste comme un processus d'amélioration continue.

- Moi, ce qui m'enthousiasme, c'est l'intention qui est mise. [...] Je ne sais même pas ce qui est en avant, je sais juste que ce processus, avec des valeurs nommées comme ça, ça va aller vers une santé d'établissement et des services qui ne peuvent que s'améliorer. Quand on dit, on le faisait, c'est déjà humain, on est dans un processus. IN-12

Toutefois, pour s'engager dans ce processus, les participants ont dit souhaiter, dans un premier temps, que les cadres reconnaissent la valeur de ce qu'ils faisaient déjà en lien avec l'approche humaniste. Selon eux, cette reconnaissance était nécessaire pour que les membres du personnel puissent s'assumer dans ce qu'ils sont, s'ouvrir à l'approche humaniste inspirée du modèle Planetree et s'engager dans le transfert de cette approche. Nous pouvons retenir de ceci que l'étape de la reconnaissance des acquis semble préalable à l'absorption des nouvelles connaissances dans un processus de transfert. Les trois commentaires suivants illustrent bien ce besoin de reconnaissance manifesté par les participants.

- Il manque peut-être de reconnaissance de ce qui est déjà fait. IN-5

- On dit souvent en langage thérapeutique qu'un des grands paradoxes, c'est qu'avant de changer, il faut accepter la position où on est. [..] Peut-être que la résistance majeure vient de là, [...] dans la reconnaissance de ce qu'il y avait déjà avant dans les pratiques ou de la mise en valeur de ça pour améliorer le modèle. IN-24

- Quand on se reconnaît, c'est parce qu'il faut s'assumer en quelque part. Assumer qui on est. Et à partir du moment où on s'assume, il y a un mot qui s'appelle responsabilité aussi. Il me semble que quand on se sent responsables, on sent qu'il faut s'embarquer, et il y a un processus aussi d'engagement [] Je pense qu'il y a une petite résistance probablement qui est liée à ça, au processus de la reconnaissance de qui on est. IN-2

Abordons maintenant la deuxième question, celle liée au *quoi* ou qu'est-ce que l'approche humaniste concrètement? En effet, après avoir manifesté leur besoin de reconnaissance à l'égard de ce qu'ils faisaient déjà, les participants se sont également demandé : « Si on le faisait déjà, qu'est-ce qu'on doit faire de plus? » La concrétisation de l'approche humaniste leur paraissait encore assez ambiguë, tel que mentionné par ces deux participants.

- Je trouve que c'est encore bien virtuel l'approche humaniste dans le sens que je ne sais pas encore concrètement ce que c'est, à part d'être gentil. IN-5

- Je pense que nous sommes rendus à un point où on a besoin d'avoir des balises, des définitions, comment ça va transpirer. IN-14

Est venue alors la question du *comment*, c'est-à-dire : comment doit-on mettre l'approche humaniste en pratique? Pour résoudre l'ambiguïté liée à la mise en pratique de l'approche humaniste et susciter l'engagement du personnel, les participants ont souligné le rôle déterminant des cadres. Ils s'attendaient à ce que ces derniers incarnent l'approche humaniste dans leurs attitudes et leurs comportements, tout en s'assurant que leurs paroles et leurs actions soient bien alignées et cohérentes. Cette mise en garde a d'ailleurs été clairement exprimée par cet intervenant.

- Moi, plus quelqu'un en parle, et si je vois qu'il y a une incohérence entre ce qu'il dit et ce qu'il fait, moins ça me mobilise. En fait, ça me démobilise. IN-6

Dans la même veine, les participants ont souhaité que les cadres aient un souci de cohérence dans les gestes posés pour répondre aux besoins de la clientèle et du personnel. Ils souhaitaient que leurs besoins ne soient pas court-circuités en faveur de ceux de la clientèle et qu'un certain équilibre soit respecté.

- Il y a un besoin de cohérence [...], que ça se tienne, pour que ça favorise justement la motivation, l'implication, l'engagement. C'est important, et à différents niveaux. C'est comme, si on vise vraiment les actions au niveau des usagers et qu'on oublie un peu le côté intervenants par rapport à certains besoins que les gens peuvent avoir, bien, ça va démobiliser un peu. Donc, c'est important que ce soit cohérent dans tout, que ça soit réfléchi, c'est un processus. IN-24

À la fin du groupe de discussion, les participants ont discuté en sous-groupes des schémas élaborés par l'équipe de recherche. Ensuite, nous leur avons demandé de partager leurs réactions avec l'ensemble du groupe. Plusieurs participants ont alors fait des recommandations pour favoriser le transfert de l'approche humaniste inspirée de Planetree au CRE. D'abord, ils ont souligné que, bien qu'ils aient besoin que les cadres assurent la crédibilité de la démarche en donnant un exemple incarné des attitudes et des comportements attendus, ils ont eux aussi un rôle à jouer dans la mise en pratique de l'approche humaniste, comme le mentionnait cet intervenant.

- C'est un peu à nous aussi d'être créatifs là-dedans. On connaît quand même les principes. IN-20

De plus, pour répondre à leur besoin de compréhension et de cohérence, plusieurs participants ont suggéré que la direction retrace l'historique de la démarche d'humanisation au CRE et diffuse cette histoire à tous les membres de l'organisation. Selon eux, cette initiative contribuerait à ouvrir le barrage perçu dans la cascade du

transfert de l'approche humaniste au CRE et susciterait l'engagement du personnel
Voici les propos d'un intervenant qui résumait bien les perceptions recueillies

- Il y a peut-être un petit besoin de mieux définir ou redéfinir ou en tout cas, de continuer dans ce sens pour que les gens saisissent c'est quoi cette affaire là Et quand on parle de fil conducteur, connaître l'historique, où on s'en va, c'est quoi le sens de tout ça Ça rejoint ce qu'on disait par rapport à la cohérence, comprendre IN-24

Ils ont également demandé d'avoir des temps pour réfléchir ensemble à ce qu'ils pourraient faire de plus ou différemment pour intégrer davantage l'approche humaniste dans leur pratique auprès de la clientèle, tout en identifiant des indicateurs pour mesurer leur amélioration

- Donner du temps pour réfléchir comme disait ma collègue tantôt, et des indicateurs de notre amélioration Oui, on peut faire ça de plus, mais ça va être quoi les indicateurs que, qu'on se rapproche du but, c'est mieux que c'était. IN-5

Certains ont suggéré que ces temps d'échange et de réflexion fassent partie intégrante des réunions administratives de programme de façon à ce qu'ils puissent s'approprier l'approche humaniste et reconnaître la valeur de ce qu'ils font déjà

- Peut-être faire attention de charger moins les réunions pour qu'il y ait plus de temps pour se parler, s'approprier, réfléchir. Alors une autre disait, nous on prend le temps dans nos réunions pour nos bons coups Chaque réunion, il y a ça. Dans une autre réunion, ça peut être un tour de table, mais il y a un temps pour ça, pour valoriser, que c'est important ce qu'on fait IN-2

D'autres ont proposé de vérifier auprès des gens de l'Hôpital Griffin quels moyens ils utilisent pour assurer la pérennité et l'évolution de l'approche humaniste

- On se demandait aussi, qu'est-ce que le Griffin fait pour maintenir cette approche, pour continuer d'évoluer [] Parce que je sais que

quand les employés arrivent, il y a une retraite, mais par après, est-ce qu'il y a autres choses pour garder la flamme? IN-5

En réponse à cette question, le coordonnateur Planetree du CRE, présent lors du groupe de discussion, a expliqué que, dans les établissements membres du groupe Planetree, les séminaires humanistes permettent justement aux membres du personnel de réfléchir aux façons de concrétiser l'approche humaniste entre collègues et auprès de la clientèle. De plus, il a précisé que les idées générées pendant les séminaires humanistes auxquels les membres du personnel du CRE seraient conviés sous peu allaient être récupérées de façon à en assurer un suivi.

- Au Griffin, et dans les autres établissements aussi, ils ont cette façon de faire, où souvent, c'est les séminaires, c'est ça qui génère des idées. Et ces idées sont ensuite récupérées par différentes instances dans l'organisation, ça dépend des organisations. Ici, ils vont aussi pouvoir être ramenées, parce que là, on va avoir un comité d'implantation avec des porteurs, et ça aussi, ça va servir à ça. Ça va servir à ramener les idées et à essayer de voir, un peu de les partager entre nous, à travers les programmes, de voir ce qu'on peut faire avec ça, où on peut aller. Et c'est comme ça que la roue se met à tourner, et elle tourne d'elle-même à un moment donné parce que tout ce qui est généré est gardé en banque et aussi amené petit peu par petit peu. Parce que c'est sûr que tous les projets ne peuvent pas se réaliser tous en même temps. Il faut en prioriser et il y en a qui peuvent se réaliser rapidement et d'autres qui demandent plus de temps. Mais c'est un peu ça le processus. C'est comme ça que ça se passe. Oui, ça démystifie parce que là, on voit concrètement. Les séminaires ont cette fonction-là.

10. PROPOSITION D'UN MODÈLE D'INTERVENTION DES CADRES INTERMÉDIAIRES DANS LE TRANSFERT D'UNE APPROCHE HUMANISTE DE GESTION, DE SOINS ET DE SERVICES

Cette dernière section du chapitre de présentation et d'analyse des résultats vise à répondre au troisième objectif de la présente thèse, soit la génération d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Pour y arriver, nous avons combiné

notre analyse des données de terrain (entrevues semi-directives, groupes de discussion, observation non participante, documentation) aux concepts provenant de la liste de départ de notre cadre de travail à la figure 5. Ainsi, le modèle présenté à la figure 9 a émergé d'une série d'itérations entre les données recueillies et le contexte théorique. Il illustre les composantes du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services en mettant l'accent sur le rôle clé des cadres intermédiaires dans ce transfert. Nous avons utilisé le terme programme pour désigner l'unité de travail du cadre intermédiaire, parce que l'organisation étudiée, le CRE, a adopté une structure par programmes-clientèles. Toutefois, le modèle s'adresse également aux organisations structurées par unités de soins ou toute autre forme de structure de prestation de services.

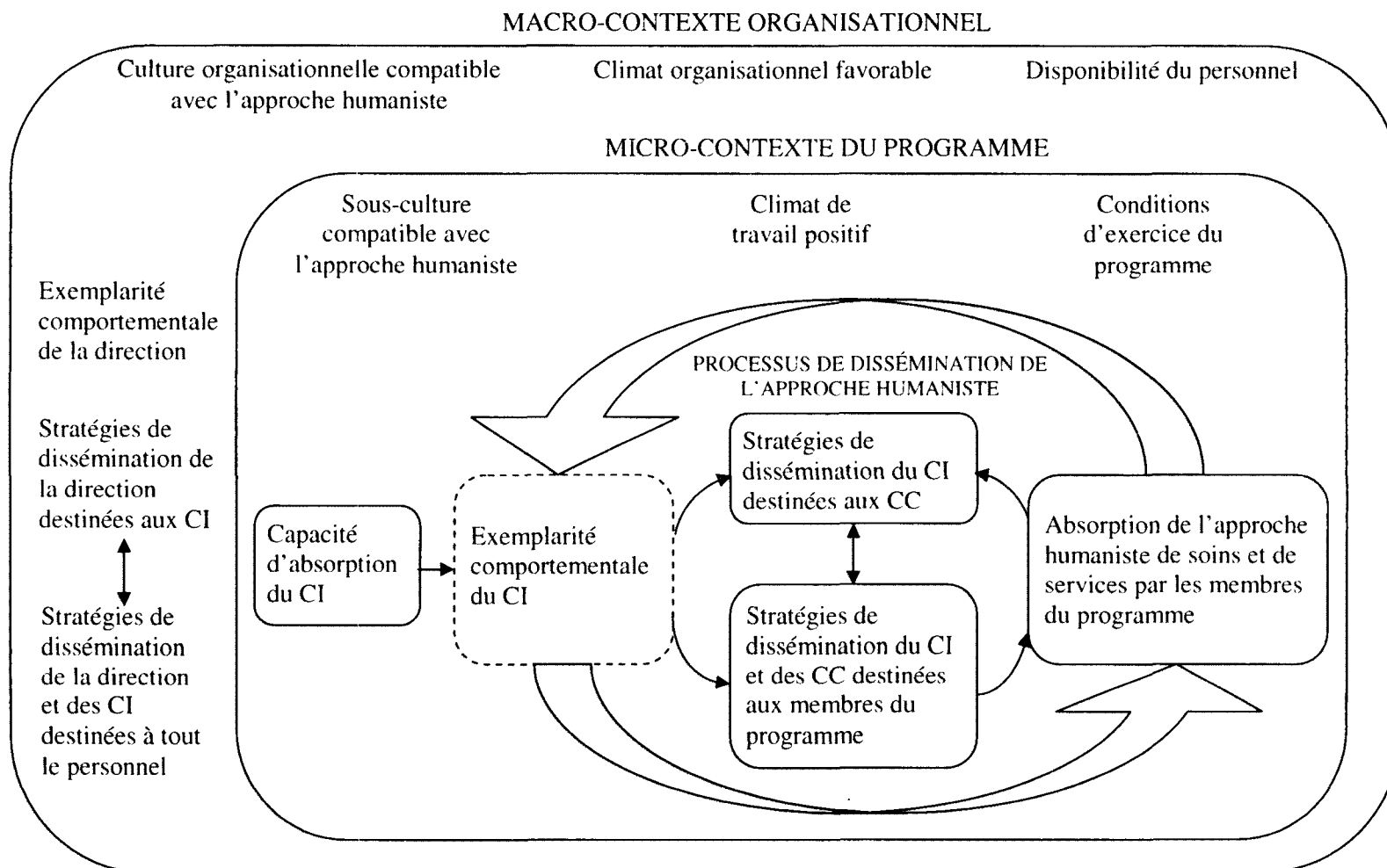
Alors que la présentation des résultats de la recherche se voulait surtout descriptive, le modèle proposé ici se veut davantage prescriptif, étant fondé sur les apprentissages tirés de la recherche et du contexte théorique. En effet, notre étude multi-cas au CRE a permis de contraster les cas des cadres à succès de ceux qui n'ont pas réussi à transférer véritablement l'approche humaniste au sein de leur programme. La recherche a également permis de faire ressortir les éléments contextuels qui facilitent le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services.

Commençons la présentation du modèle en situant le transfert dans son macro-contexte organisationnel, de façon à mettre en lumière les différents facteurs qui sont apparus comme ayant influencé les cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Les résultats de la recherche, de même que la littérature consultée, suggèrent trois conditions préalables au transfert : la culture organisationnelle, le climat organisationnel et la disponibilité du personnel. D'abord, le transfert semble être favorisé lorsque la culture organisationnelle est compatible avec l'approche humaniste de gestion, de soins et de services. Il semble également être facilité par un climat organisationnel favorable,

souvent mesuré par des sondages sur la mobilisation du personnel, la satisfaction au travail ou le climat de travail. Enfin, la disponibilité du personnel s'avère une ressource essentielle au transfert. En effet, si les membres du personnel sont déjà surchargés de travail et que plusieurs autres projets se chevauchent dans l'organisation, il sera plus difficile pour eux de se consacrer au projet de transfert.

Lorsque le processus de transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services est entamé, la recherche réalisée au CRE démontre que la direction de l'organisation doit d'abord et avant tout faire preuve d'exemplarité comportementale. Elle doit incarner l'approche humaniste à travers ses attitudes et comportements envers le personnel. L'alignement entre le discours et les gestes de la direction auprès du personnel assure la cohérence entre l'approche humaniste de soins et de services proposée aux membres du personnel et la façon dont ils sont traités par la direction. Ce constat issu de la recherche au CRE rejoint les études de Simons *et al* (2007) et Melkonian (2005, 2007), qui soulignent l'importance de l'alignement perçu entre les paroles et les actions des cadres pour développer la crédibilité, la confiance et l'engagement nécessaires de la part des employés dans un projet d'envergure. L'exemplarité comportementale de la direction s'avère particulièrement critique, car elle se répercute en cascade à travers les différentes couches de l'organisation, ce que Masterson (2001) appelle l'effet *trickle-down*. En d'autres mots, les cadres intermédiaires ont tendance à prendre la direction comme modèle, en imitant, à travers leurs comportements, l'alignement paroles-gestes de la direction. S'ils détectent une incohérence entre le discours et les gestes de la direction, les cadres intermédiaires auront à leur tour tendance à être moins cohérents aux yeux de leurs employés (Simons *et al*, 2007). L'exemplarité comportementale de la direction constitue donc une condition *sine qua non* à la crédibilité des stratégies de dissémination qu'elle initie dans le cadre du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services.

Figure 9
Modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert
d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services⁴⁷



⁴⁷ Dans le modèle, l'abréviation CI correspond aux cadres intermédiaires, alors que CC correspond aux coordonnateurs cliniques.

Une fois cette condition bien établie, les stratégies que la direction utilise pour disséminer l'approche humaniste s'avèrent elles aussi déterminantes. Notre étude au CRE, de même que la littérature sur le rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel, illustrent l'importance de travailler en étroite collaboration avec les cadres intermédiaires dans l'élaboration et le déploiement du projet de transfert. En associant étroitement les cadres intermédiaires aux efforts pour disséminer l'approche humaniste dans l'organisation, la direction suscite leur engagement envers le projet de transfert et crée une synergie avec eux de façon à les rendre plus actifs dans le processus de dissémination. Dans le modèle proposé, nous symbolisons cette synergie par une flèche bidirectionnelle entre les stratégies de dissémination de la direction destinées aux cadres intermédiaires et celles destinées à tout le personnel de l'organisation. Ainsi, la direction doit prioriser les stratégies de dissémination destinées spécifiquement aux cadres intermédiaires, avec qui elle pourra ensuite élaborer les stratégies de dissémination qui seront déployées auprès du personnel.

Globalement, le macro-contexte organisationnel, incluant les trois conditions préalables au transfert, l'exemplarité comportementale de la direction et les stratégies de dissémination qu'elle met en œuvre, a un effet sur l'absorption de l'approche humaniste par l'ensemble du personnel. Dans le modèle, nous encadrons le macro-contexte organisationnel et le micro-contexte à la manière des poupées russes pour illustrer que tout ce qui se passe à l'intérieur du macro-contexte est influencé par celui-ci. Autrement dit, le micro-contexte de chaque programme *baigne* dans le macro-contexte organisationnel.

Malgré les stratégies utilisées par la direction pour disséminer l'approche humaniste partout dans l'organisation, les résultats révèlent que le processus de transfert se heurte, lorsqu'il entre dans le micro-contexte du programme, à la capacité d'absorption du cadre intermédiaire. Celle-ci dépend de la compatibilité entre l'approche humaniste proposée et les valeurs, les croyances et les pratiques actuelles

du cadre intermédiaire. Elle dépend aussi de son ouverture aux nouvelles connaissances et de sa disposition à changer. Elle semble également dépendre de son souci constant d'amélioration. En effet, ce trait caractéristique d'un des chefs de programme de notre étude multi-cas au CRE a semblé le rendre particulièrement actif dans l'utilisation de plusieurs stratégies pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme. Enfin, tel qu'illustré dans notre modèle, la capacité d'absorption du cadre intermédiaire dépend du contexte spécifique de son programme, qui doit être favorable au transfert, c'est-à-dire que a) la sous-culture du programme doit être compatible avec l'approche humaniste proposée, b) le climat de travail au sein du programme doit être positif, et que c) les conditions d'exercice du programme doivent être propices au transfert. Selon les résultats de notre étude multi-cas au CRE, nous déclinons les conditions d'exercice du programme en cinq dimensions. Nous les présentons ci-après en ordre d'importance selon la fréquence de leur occurrence dans nos données d'entrevues : a) financement du programme (subventionné ou autofinancé), b) historique du programme (âge du programme, crises vécues), c) composition de l'équipe (catégories de personnel), d) taille du programme (nombre d'employés dans le programme), e) clientèle de jour ou hébergée. À la lumière de notre recherche, il semble plus difficile de transférer l'approche humaniste dans les programmes autofinancés et ceux ayant vécu des crises importantes.

Notre étude indique que, lorsque le cadre intermédiaire possède la capacité nécessaire pour absorber l'approche humaniste de gestion, de soins et de services et que le contexte de son programme est favorable, il devient plus actif dans l'utilisation de différentes stratégies pour disséminer cette approche auprès des membres de son programme. De plus, la compatibilité entre l'approche humaniste de gestion et les pratiques actuelles du cadre intermédiaire vient légitimer ses façons d'être et de faire avec son personnel, ce qui l'encourage à poursuivre dans cette voie. À l'inverse, lorsque le cadre intermédiaire ne semble pas avoir la capacité d'absorber l'approche humaniste de gestion, notamment parce qu'elle ne correspond pas à ses pratiques

actuelles, il apparaît beaucoup moins actif dans l'utilisation de stratégies pour disséminer l'approche humaniste dans son programme.

La recherche au CRE suggère également que la capacité d'absorption du cadre intermédiaire s'exprime d'abord par son exemplarité comportementale. Plusieurs répondants de notre étude ont mentionné que leur chef de programme incarnait l'approche humaniste lorsque nous leur avons demandé quels moyens leur chef de programme utilisait pour transférer l'approche humaniste dans leur programme. C'est un peu comme si les employés disaient : « Je m'attends d'abord à ce que mon patron me donne un modèle à suivre par ses comportements. » L'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire prend la forme d'attitudes et de comportements de gestion qualifiés d'humanistes par le personnel, tels que l'écoute, le respect, la disponibilité, l'ouverture, la compréhension, la collaboration et le souci du bien-être du personnel. Elle se révèle aussi à travers les efforts du cadre intermédiaire pour maintenir un climat de travail positif dans son programme par l'utilisation de toutes sortes d'initiatives, telles que l'organisation d'activités sociales et la décoration personnalisée des espaces de travail. Enfin, l'exemplarité comportementale se traduit également par le souci du cadre intermédiaire de reconnaître le travail des membres de son programme, de façon formelle, informelle, collective et individuelle.

Dans le modèle présenté à la figure 9, le trait pointillé qui entoure l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire symbolise la porosité entre les attitudes et les comportements démontrés par le cadre intermédiaire dans le cadre du transfert de l'approche humaniste et le contexte spécifique de son programme. Selon notre recherche, les deux s'influencent mutuellement. Autrement dit, le cadre intermédiaire colore la sous-culture et le climat de travail au sein du programme, sans toutefois influencer les conditions d'exercice du programme. À l'inverse, le contexte spécifique du programme teinte les attitudes et les comportements du cadre intermédiaire tout au long du transfert.

Globalement, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire permet d'assurer une certaine cohérence entre ce qui est demandé aux membres du programme comme nouvelles pratiques humanistes de soins et de services et la façon dont ils sont traités par leur patron. En contrepartie, un manque d'exemplarité comportementale de la part du cadre intermédiaire semble installer un climat de méfiance dans son programme, alors que les membres du programme détectent l'incohérence entre le discours et les actions de leur patron. Ainsi, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire apparaît comme un pré-requis incontournable à la crédibilité des stratégies initiées par ce dernier pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans son programme. Autrement dit, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire dresse la table pour la suite du processus de dissémination. Elle crée une ouverture par laquelle est possible la co-construction des nouvelles pratiques humanistes de soins et de services qui seront offertes aux clients du programme. Dans le modèle, nous illustrons cette co-construction par deux grandes flèches qui entourent le processus de dissémination de l'approche humaniste dans le programme. D'une part, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire a un effet sur l'absorption de l'approche humaniste de soins et de services par les membres de son programme. En effet, les résultats de la recherche au CRE démontrent que les attitudes et les comportements humanistes du cadre intermédiaire favorisent une certaine proximité entre lui et les membres de son programme, instaurent un climat de confiance dans le programme, créent une ambiance propice aux échanges pendant les rencontres et suscitent une grande participation des gens aux discussions – des facteurs déterminants dans le succès d'un transfert de connaissances (Buckman, 1998, Davenport *et al*, 1998, Goh, 2002, Parent *et al*, 2007). En retour, l'absorption de l'approche humaniste de soins et de services par les membres du programme renforce les attitudes et les comportements exemplaires du cadre intermédiaire, par un effet de réciprocité (Bandura, 1986). La co-construction des nouvelles pratiques, mise en évidence dans notre modèle, rejoint la définition retenue du transfert de connaissances comme étant un sous-produit dynamique des interactions entre des acteurs qui tentent de

comprendre, de nommer et d'agir sur la réalité (Parent *et al.*, 2007), elle-même inscrite dans le paradigme socioconstructiviste (Berger *et al.*, 1966).

Voyons maintenant comment cette co-construction peut prendre forme concrètement à travers le processus de dissémination de l'approche humaniste de soins et de services dans le programme. Notre étude au CRE nous amène à proposer aux cadres intermédiaires de travailler, dans un premier temps, en étroite collaboration avec leurs coordonnateurs cliniques dans l'élaboration et le déploiement du projet de transfert au sein de leur programme. En effet, les rôles d'interface et de conseil des coordonnateurs cliniques leur confèrent une posture idéale pour être porteurs de l'approche humaniste dans l'aspect clinique de leur programme respectif. Les coordonnateurs cliniques sont souvent les premiers sur la ligne de feu pour accompagner les intervenants dans leurs questionnements à l'égard de leurs interventions auprès de la clientèle. En conséquence, ils doivent être associés de près au projet de transfert de l'approche humaniste de façon à ce qu'ils puissent se l'approprier et être mieux en mesure d'en favoriser l'intégration dans les pratiques cliniques des intervenants. Ainsi, au début du processus de dissémination de l'approche humaniste de soins et de services dans son programme, le cadre intermédiaire doit utiliser des stratégies de dissémination destinées spécifiquement aux coordonnateurs cliniques, avec qui il pourra ensuite élaborer les stratégies de dissémination qui seront déployées auprès des membres du programme afin de favoriser leur absorption de l'approche humaniste de soins et de services.

En associant étroitement les coordonnateurs cliniques aux efforts pour disséminer l'approche humaniste dans le programme, le cadre intermédiaire suscite leur engagement envers le projet de transfert et les rend plus actifs dans le processus de dissémination. Dans le modèle proposé, nous symbolisons cette synergie par une flèche bidirectionnelle entre les stratégies de dissémination du cadre intermédiaire destinées aux coordonnateurs cliniques et celles destinées aux membres du programme. La flèche de retour entre l'absorption de l'approche humaniste par les

membres du programme vers les stratégies de dissémination du cadre intermédiaire destinées aux coordonnateurs cliniques illustre qu'au fur et à mesure que les stratégies de dissémination sont déployées dans le programme, le cadre intermédiaire doit continuellement adapter et remettre en question ses stratégies de dissémination, en collaboration avec ses coordonnateurs cliniques, de façon à favoriser l'absorption de l'approche humaniste de soins et de services dans le programme. Cette capacité d'adaptation et de remise en question réfère à la quatrième capacité du modèle de transfert de connaissances fondé sur les capacités de Parent *et al* (2007), une capacité de deuxième niveau, essentielle au succès du transfert dans le programme.

Pour terminer cette section, nous présentons un tableau comprenant les stratégies de dissémination les plus porteuses qui ont émergé de notre recherche et du contexte théorique. Ainsi, le tableau 6 décrit en détails le processus de dissémination d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, incluant les phases du processus, les acteurs concernés, les stratégies de dissémination qui leur sont proposées et les buts visés par ces stratégies. D'abord, nous déclinons le processus de dissémination en quatre phases : le démarrage, l'arrimage, l'ancrage et le recadrage. Ensuite, pour chacune des phases, des acteurs sont interpellés. Le premier groupe d'acteurs (avant la barre oblique) représente ceux qui sont responsables des stratégies proposées, alors que le deuxième groupe d'acteurs (après la barre oblique) correspond aux destinataires de ces stratégies. Par exemple, dans la phase de démarrage, les résultats de notre étude au CRE, ainsi que plusieurs recherches sur le rôle des cadres intermédiaires dans le changement organisationnel (Balogun, 2003; Collette *et al*, 2003a, 2003c, Huy, 2002, Pappas *et al*, 2004, Rondeau *et al*, 2010), indiquent qu'il est primordial que la direction travaille d'abord en étroite collaboration avec les cadres intermédiaires dans l'élaboration et le déploiement du projet de travail. Par la suite, les cadres intermédiaires pourront, à leur tour, travailler en étroite collaboration avec leurs coordonnateurs cliniques. Cette approche en cascade dans les stratégies de dissémination est ressortie à la fois de notre étude au CRE et de la littérature (Collette, 2010, Masterson, 2001).

Tableau 6
Processus de dissémination d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services⁴⁸

Phases	Acteurs	Stratégies de dissémination	Buts
1 - DÉMARRAGE	Direction / cadres intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler en étroite collaboration avec les CI / CC dans l'élaboration et le déploiement du projet de transfert • S'assurer que les CI / CC comprennent la nécessité d'adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services - Transmettre aux CI / CC leurs attentes face à leur rôle dans le projet de transfert - Informer, consulter et soutenir les CI / CC en continu - Adapter, traduire et contextualiser l'approche humaniste de soins et de services en faisant des liens avec les pratiques humanistes existantes • Élaborer conjointement les stratégies de dissémination destinées au personnel ou aux membres du programme - Trouver un rythme adéquat de transfert en tenant compte des autres projets en cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une lecture partagée du projet de transfert • Aider les CI / CC à assumer leur rôle auprès de leur personnel dans le cadre du projet de transfert • Créer une synergie avec les CI / CC • Susciter l'engagement des CI / CC envers le projet de transfert • Favoriser leur appropriation de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services
	Chaque cadre intermédiaire / ses coordonnateurs cliniques		
2 - ARRIMAGE	Direction / cadres intermédiaires et coordonnateurs cliniques	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer des mécanismes de socialisation pour favoriser le soutien entre pairs tout au long du transfert - les cadres intermédiaires entre eux - les coordonnateurs cliniques entre eux 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux CI / CC de partager le fardeau du transfert, réfléchir ensemble, s'échanger leurs meilleures pratiques, aligner leurs actions et discuter de leurs enjeux communs • Créer une synergie entre pairs
	Direction / personnel	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le personnel comprend la nécessité d'adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services • Démontrer la valeur de cette approche pour l'organisation • Partager leur vision du projet de transfert en reconnaissant les pratiques humanistes existantes • Préciser comment l'approche transférée sera adaptée au contexte de l'organisation et clarifier les attentes face au personnel • Expliquer comment elle sera intégrée aux projets en cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la réceptivité du personnel à l'égard de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services • Rassurer le personnel à l'égard de la faisabilité du projet de transfert • Assurer une cohérence entre le projet de transfert et les autres projets en cours
	CI et ses CC / membres de leur programme		
	CI et ses CC / membres de leur programme	<ul style="list-style-type: none"> • Nommer les liens entre les pratiques humanistes existantes dans le programme et l'approche humaniste de soins et de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux membres du programme de reconnaître la valeur de l'approche proposée et de se l'approprier

⁴⁸ Dans le tableau, l'abréviation CI correspond aux cadres intermédiaires, alors que CC correspond aux coordonnateurs cliniques

Phases	Acteurs	Stratégies de dissémination	Buts
3 - ANCRAGE	Direction / personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Informer en continu • Diffuser l'approche humaniste de gestion, de soins et de services en privilégiant les échanges et les activités d'apprentissage par l'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Susciter l'engagement du personnel • Favoriser leur appropriation de l'approche humaniste de soins et de services
	CI et ses CC / membres de leur programme	<ul style="list-style-type: none"> • Informer en continu et parler régulièrement de l'approche humaniste avec les membres du programme • S'assurer que les initiatives de dissémination de la direction sont bien comprises par les membres du programme • Solliciter la participation des membres du programme, démontrer de l'ouverture aux idées et soutenir les initiatives émergentes • Allouer des temps d'échange et de réflexion sur l'approche humaniste de soins et de services • Inviter les membres du programme à faire des liens entre leurs pratiques actuelles et l'approche humaniste de soins et de services • Instaurer, en collaboration avec les membres du programme, des projets pour concrétiser l'approche humaniste de soins et de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une lecture partagée du projet de transfert • Susciter l'engagement des membres du programme envers le projet de transfert • Permettre aux membres du programme de reconnaître leurs pratiques humanistes actuelles et de réfléchir aux façons de mettre en pratique l'approche humaniste de soins et de services auprès de la clientèle du programme • Favoriser l'absorption de l'approche humaniste de soins et de services par les membres du programme
4 - RECADRAGE	Direction / cadres intermédiaires Chaque cadre intermédiaire / ses coordonnateurs cliniques	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir une rétroaction continue sur l'état d'avancement du transfert • Demander au personnel / membres du programme d'évaluer les stratégies de dissémination déployées • Continuellement adapter et remettre en question les stratégies de dissémination destinées au personnel / aux membres du programme 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les stratégies de dissémination utilisées favorisent l'absorption de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans toute l'organisation • Permettre l'apprentissage et le renouvellement du système de transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services

Notons que les résultats de notre recherche au CRE mettent en évidence l'aspect incontournable de deux stratégies de dissémination. La première consiste à expliquer au personnel la nécessité d'adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services, alors que la deuxième vise à reconnaître les pratiques humanistes déjà existantes au sein de l'organisation. Ces stratégies évitent que les membres de l'organisation ne comprennent pas d'où vient le projet et qu'ils soient irrités par l'arrivée d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, alors qu'ils se considèrent déjà humains dans leur façon d'exercer leurs professions.

Avant de passer au chapitre de discussion, il nous semble important de clarifier les concepts de culture et de climat, qui ont émergé des résultats de notre recherche au CRE comme étant des variables significatives du macro-contexte organisationnel et du micro-contexte de chaque cas. Nous nous inspirons de Denison (1996) pour présenter au tableau 7 une comparaison entre ces deux concepts souvent confondus, selon différents thèmes.

Tableau 7
Comparaison des concepts de culture et de climat, selon Denison (1996)

Thèmes	Culture	Climat
Épistémologie	contextualiste	nomothétique/ comparative
Point de vue	celui des membres de l'organisation	celui des chercheurs
Méthodologie	qualitative	quantitative
Niveau d'analyse	valeurs et hypothèses sous-jacentes	consensus des perceptions
Horizon temporel	évolution historique	portrait instantané
Fondements théoriques	construction sociale/ théorie critique	Théorie de Lewin
Champs disciplinaires	anthropologie/ sociologie	psychologie

Les comparaisons de Denison (1996) illustrent bien que la culture est très différente du climat. Toutefois, ces deux concepts partagent également un terrain commun dans leurs efforts pour décrire et expliquer les relations qui existent entre

des groupes de personnes qui partagent une expérience ou une situation commune. Ce que le tableau 7 indique, c'est que les chercheurs utilisent des méthodes différentes pour étudier la culture et le climat. Schein (2000) a résolu le dilemme entre les deux concepts en définissant le climat comme un artéfact de la culture qui résulte des valeurs épousées et des hypothèses tacites partagées. En d'autres mots, le climat est habituellement visible ou ressenti et constitue un sous-produit de la culture. Toutefois, il peut être influencé par d'autres facteurs. Par exemple, dans notre recherche au CRE, le climat dans certains programmes était influencé par les conditions d'exercice du programme, dont l'obligation d'autofinancement et l'historique houleux du programme.

CINQUIÈME CHAPITRE

DISCUSSION

Le dernier chapitre de la thèse renferme trois parties. Dans la première partie, nous rappelons la problématique managériale à l'origine de cette recherche afin de dégager les principales contributions théoriques et pratiques de la thèse. Par la suite, les deuxième et troisième parties traitent respectivement des limites de la thèse et des avenues de recherches futures qu'elle suggère.

1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE

Avant de présenter les principales contributions de la recherche, faisons un bref retour en arrière pour rappeler la problématique managériale à la base de notre thèse. En 2003, dans le but de faire face aux multiples enjeux du secteur de la santé, dont ceux de la rétention et de l'attraction du personnel, la direction du CRE a entrepris l'adaptation et le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au contexte de son organisation. Pour assurer la réussite de ce transfert de connaissances, la direction du CRE estimait que les cadres intermédiaires, en l'occurrence les chefs de programme, joueraient un rôle déterminant. Comment allaient-ils disséminer l'approche humaniste dans leur programme ? Quelles stratégies particulières allaient favoriser l'absorption de l'approche humaniste par les membres de leur programme ? Quels facteurs contextuels allaient influencer les cadres intermédiaires dans le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein de leur programme respectif ? De quelles capacités auraient-ils besoin pour exercer leur rôle dans ce transfert ? Ces multiples questionnements étaient à l'origine de la thèse. Pour tenter d'y apporter un éclairage, nous avons effectué le recensement de la littérature sur le transfert de connaissances et de la littérature sur les cadres intermédiaires en contexte de changement.

L'examen de ces écrits nous a permis de constater une carence au plan de l'ébauche d'un modèle d'intervention des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances et nous a conduit à formuler la question de recherche suivante : Comment les chefs de programme contribuent-ils à l'absorption de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au sein de leur programme respectif dans un centre de réadaptation spécialisé auprès des personnes présentant une déficience physique et structuré par programmes-clientèles?

Nous présenterons dans les prochaines sections comment notre recherche doctorale a répondu à cette question en dégagant les principales contributions théoriques et pratiques de la recherche. La première section aborde les cinq principales contributions théoriques de la recherche : a) contributions à l'amélioration des connaissances sur la capacité d'absorption des cadres intermédiaires, b) contributions à l'amélioration des connaissances sur l'exemplarité comportementale des cadres intermédiaires, c) contributions à une meilleure compréhension des composantes du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, d) contributions au modèle de transfert de connaissances fondé sur la capacité, e) contributions à l'amélioration des connaissances sur l'importance du contexte dans un transfert de connaissances. La deuxième section rend compte des contributions pratiques de la recherche et de leurs implications managériales.

1.1 Contributions théoriques de la recherche

1.1.1 Contributions à l'amélioration des connaissances sur la capacité d'absorption des cadres intermédiaires

Comme l'ont confirmé plusieurs recherches (Ko *et al*, 2005, Park *et al*, 2007, Szulanski, 1996, 2000), les difficultés du transfert de connaissances sont souvent liées à la capacité d'absorption du destinataire. Les résultats de notre étude au

CRE vont dans ce sens. En effet, même si la direction utilise différentes stratégies pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services partout dans l'organisation, les résultats indiquent que le processus de transfert se heurte, lorsqu'il entre dans le micro-contexte du programme, à la capacité d'absorption du cadre intermédiaire. Lorsque le cadre intermédiaire ne semble pas avoir la capacité d'absorber l'approche proposée, il apparaît très peu actif dans la dissémination de cette approche auprès de son personnel. En contrepartie, quand le cadre intermédiaire semble avoir la capacité nécessaire pour absorber l'approche humaniste de gestion, de soins et de services, il devient plus actif dans l'utilisation de différentes stratégies pour disséminer cette approche auprès des membres de son programme.

À partir de la littérature existante sur la capacité d'absorption (Brown *et al.*, 2001; Cohen *et al.*, 1990; Guzman *et al.*, 2005; Lin *et al.*, 2002; Parent *et al.*, 2007; Roy *et al.*, 1995), nous avons affirmé que, dans le cas du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, la capacité d'absorption du cadre intermédiaire dépend de : a) la compatibilité entre l'approche humaniste proposée et les valeurs, les croyances et les pratiques actuelles du cadre intermédiaire, b) son ouverture aux nouvelles connaissances, c) sa disposition à changer et d) du contexte de son programme. Toutefois, notre étude multi-cas au CRE apporte un éclairage supplémentaire à la littérature sur la capacité d'absorption individuelle en suggérant un autre facteur qui semble influencer la capacité d'absorption du cadre intermédiaire : le souci constant d'amélioration. Ce trait caractéristique d'un des chefs de programme du CRE a semblé le rendre plus actif que les autres dans l'utilisation de plusieurs stratégies pour disséminer l'approche humaniste inspirée de Planetree dans son programme. Évidemment, des recherches futures pourront approfondir ce constat en vérifiant si, dans un grand nombre de cas, le souci constant d'amélioration demeure un facteur qui influence la capacité d'absorption individuelle du cadre intermédiaire.

1.1.2 *Contributions à l'amélioration des connaissances sur l'exemplarité comportementale des cadres intermédiaires*

Lorsqu'il s'agit d'un transfert de connaissances liées essentiellement au savoir-être, les résultats de notre recherche au CRE révèlent que la capacité d'absorption du cadre intermédiaire s'exprime d'abord par son exemplarité comportementale, c'est-à-dire qu'aux yeux des membres de son programme, le cadre intermédiaire représente un exemple incarné des comportements attendus dans le cadre du transfert. En effet, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire semble être le facteur prépondérant associé à l'exercice de son rôle par les membres de son programme dans le cadre du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Elle se traduit par des attitudes et des comportements qualifiés d'humanistes par les membres du programme, tels que l'écoute, le respect, la disponibilité, le souci de leur bien-être et la reconnaissance de leur travail. L'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire assure la cohérence entre ce qui est demandé au personnel comme nouvelles pratiques humanistes de soins et de services et la façon dont ils sont traités par leur supérieur immédiat, tel que souligné par plusieurs auteurs (Collerette, 2010; Melkonian, 2005, 2007; Simons, 2002).

Ainsi, contrairement à ce que nous avons anticipé, l'essentiel du rôle du cadre intermédiaire dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, ne se retrouve pas dans les stratégies de dissémination qu'il utilise, mais plutôt dans son exemplarité comportementale, qui elle, n'est pas de l'ordre de la stratégie. En ce sens, notre recherche s'inscrit directement dans un courant de recherche établi, celui des théories de l'apprentissage social, dont celle de Bandura (1980).

Comme illustré dans notre modèle, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire crée une ouverture par laquelle est possible la co-construction des nouvelles pratiques humanistes de soins et de services qui seront offertes aux clients

du programme. D'un côté, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire favorise l'absorption de l'approche humaniste de soins et de services par les membres de son programme. En retour, l'absorption de l'approche humaniste par les membres du programme renforce les attitudes et les comportements exemplaires du cadre intermédiaire. Nous nous appuyons sur la théorie sociale-cognitive de Bandura (1986) pour expliquer le caractère auto-renforçant de l'absorption. En effet, Bandura considère que les individus agissent non seulement sur leur environnement social, mais en sont également les produits.

Notons qu'il existe peu de recherches sur l'importance de l'alignement perçu entre les paroles et les actions des cadres (Simons, 2002) et sur le rôle de l'exemplarité comportementale des cadres dans les changements organisationnels (Melkonian, 2005, 2007). Notre étude multi-cas au CRE ajoute donc une étude empirique à ce champ d'études encore récent, qui mérite d'être davantage exploré, compte tenu de l'impact déterminant de l'exemplarité comportementale des cadres sur l'engagement du personnel dans les projets d'envergure. De plus, notre étude au CRE permet d'apporter une application organisationnelle à une théorie initialement développée dans le monde de la psychologie (Bandura, 1980, 1986) et de l'éducation (Rousseau, 1979; et plus récemment, Gendron et Lafortune, 2009).

1.1.3 *Contributions à une meilleure compréhension des composantes du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services*

Notre modèle propose une représentation globale et intégrée des composantes du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, qu'on ne retrouve pas dans la littérature existante. De plus, il existe très peu d'études empiriques sur le transfert de ce type d'approche. Bien que les auteurs du modèle Planetree (Frampton *et al.*, 2003) proposent plusieurs stratégies d'interaction aux gestionnaires des organisations qui souhaitent implanter ce modèle, ils ne distinguent pas les différents rôles de la ligne hiérarchique (direction, cadres intermédiaires,

coordonnateurs cliniques, etc) et n'abordent pas les stratégies de dissémination concrètes que les cadres peuvent utiliser pour favoriser l'absorption de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services par les employés. Notre recherche doctorale apporte donc une étude empirique qui fournit une description riche de l'expérience de transfert vécue au CRE et qui propose un modèle d'intervention illustrant le rôle clé des cadres intermédiaires dans le transfert de ce type d'approche, de même que les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle. De plus, les résultats de la recherche illustrés dans le tableau 6 apportent une contribution en décrivant en détails les phases du processus de dissémination d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, de même que les acteurs concernés, les stratégies de dissémination qui leur sont proposées à la lumière des résultats de notre étude au CRE et du contexte théorique, ainsi que les buts visés par ces stratégies.

1.1.4 *Contributions au modèle de transfert de connaissances fondé sur les capacités*

Une autre contribution théorique de la thèse concerne le modèle sur la dynamique de transfert de connaissances fondé sur les capacités de Parent *et al.* (2007). Ce modèle affirme qu'il existe deux conditions préalables au transfert de connaissances : un besoin de nouvelles connaissances auquel le système doit répondre et des connaissances existantes en lien avec ce besoin. Nos résultats apportent un éclairage supplémentaire à ce modèle en soulignant l'importance, au début d'un transfert, de bien expliquer au personnel le besoin (ou la nécessité) de transférer de nouvelles connaissances dans l'organisation et de reconnaître les connaissances déjà existantes dans l'organisation en lien avec ce besoin. Comme nous avons vu dans notre recherche, plusieurs employés du CRE n'avaient pas bien compris l'origine du projet de transfert ni pourquoi la direction voulait adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans l'organisation, alors qu'ils se considéraient déjà humains dans l'exercice de leurs professions. Selon eux, ces questionnements laissés sans réponse au début du projet ont ralenti le processus

de transfert. Notre étude vient également confirmer la pertinence d'aborder le phénomène du transfert de connaissances sous l'angle des capacités en illustrant que le processus de transfert demeure vain lorsque les capacités ne sont pas d'abord présentes.

1.1.5 *Contributions à l'amélioration des connaissances sur l'importance du contexte dans un transfert de connaissances*

En ce qui concerne la cinquième contribution théorique de la thèse, elle réfère à l'appel lancé par plusieurs auteurs (Argote *et al*, 2000; Snowden, 2002, Szulanski, 1996, 2000, Vera *et al*, 2003), à l'effet que les recherches en transfert de connaissances tiennent davantage compte du contexte dans lequel le transfert se produit. Les résultats de notre recherche apportent une démonstration empirique de l'impact déterminant du contexte dans un transfert de connaissances.

D'une part, nous faisons ressortir trois éléments du macro-contexte organisationnel qui ont émergé comme étant des conditions préalables au transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Ces trois conditions préalables sont une culture organisationnelle compatible avec l'approche humaniste, la disponibilité du personnel et un climat organisationnel favorable. Alors que la culture organisationnelle et le climat organisationnel faisaient déjà partie de notre cadre de travail à la figure 5, la disponibilité du personnel a émergé comme étant une variable importante du macro contexte organisationnel. En effet, lorsque les membres du personnel sont déjà surchargés de travail et qu'il existe plusieurs projets concomitants dans l'organisation, il apparaît plus difficile pour eux de se consacrer au projet de transfert. Notons que l'aspect structurel n'a pas émergé comme étant une variable significative du macro-contexte organisationnel dans notre étude au CRE, bien que plusieurs auteurs (Davenport *et al*, 1998, Goh, 2002, Nonaka, 1994) considèrent la structure organisationnelle comme un facteur déterminant du transfert de connaissances. Par ailleurs, alors que le soutien de la direction est souvent abordé de façon indifférenciée dans la littérature sur le transfert de connaissances (Davenport

et al , 1998, Goh, 2002, Guzman *et al* , 2005, Kalling, 2003, O'Dell *et al* , 1999, Pfeffer *et al* , 1999, Szulanski, 2000). notre étude au CRF permet de caractériser de façon spécifique les gestes majeurs de la direction pour apporter du soutien, qui ont été dans ce cas-ci, des initiatives de dissémination, dont certaines étaient destinées spécifiquement aux cadres intermédiaires. Toutefois, nos résultats indiquent que la direction doit d'abord et avant tout apporter son soutien en faisant preuve d'exemplarité comportementale. Elle doit incarner l'approche humaniste dans ses attitudes et ses comportements, tout en s'assurant que son discours et ses gestes demeurent cohérents (Melkonian, 2005, 2007, Simons *et al* , 2007). Ceci permet d'assurer la crédibilité des initiatives de dissémination qu'elle met en œuvre dans le cadre du projet de transfert. En ce qui concerne le soutien entre pairs, notre étude au CRE vient confirmer l'importance pour les cadres intermédiaires de pouvoir échanger entre eux tout au long du transfert, tel que proposé par plusieurs auteurs (Balogun, 2003, Bareil, 2010, Collerette *et al.*, 2003a, Currie *et al* , 2005, Herzig *et al* . 2006, Westley, 1990). Enfin, ces différents résultats issus de notre recherche permettent d'enrichir notre compréhension du macro-contexte organisationnel, et en particulier, du rôle de la direction dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services.

D'autre part, nous avons vu que, bien que le macro-contexte organisationnel du CRE se soit révélé favorable au transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services, seulement deux des six programmes ont pu bénéficier d'un contexte spécifique favorable au transfert, en raison de trois principaux facteurs : une sous-culture de programme compatible avec l'approche humaniste proposée, un climat de travail positif dans le programme et des conditions d'exercice propices au transfert. En conséquence, les cadres intermédiaires de ces deux programmes ont été plus actifs que ceux des quatre autres programmes dans l'utilisation de différentes stratégies pour disséminer l'approche humaniste de gestion, de soins et de services auprès de leur personnel.

Enfin, le trait pointillé qui entoure l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire dans notre modèle à la figure 9 symbolise la porosité entre les attitudes et les comportements démontrés par le cadre intermédiaire dans le cadre du transfert de l'approche humaniste et le contexte spécifique de son programme. Selon notre recherche, les deux s'influencent mutuellement. Un cadre exemplaire influence positivement la sous-culture et le climat de travail dans son programme, et vice-versa. En contrepartie, un cadre qui n'est pas reconnu par son personnel comme étant exemplaire dans ses comportements à l'égard de l'approche humaniste teinte négativement le contexte de son programme dans le cadre du transfert. En retour, un contexte peu favorable nuit à l'engagement du cadre intermédiaire dans le projet de transfert.

Tous ces constats concernant l'impact déterminant du contexte dans un transfert de connaissances viennent en appui à la définition retenue du transfert de connaissances comme étant le produit d'un processus de socialisation fortement enraciné dans le contexte spécifique des acteurs (Parent *et al.*, 2007). Ils remettent également à l'avant-scène une variable qui est souvent traitée en périphérie dans les recherches sur les organisations, notamment celles sur le changement organisationnel. À ce sujet, Langley et Denis (2008) soulignent le caractère endogène des changements, c'est-à-dire que le contenu du changement est transformé par le contexte même qu'on tente de changer. La reconnaissance de cette interaction dynamique entre le contexte et les gestes posés dans le cadre du changement nécessite d'adopter un point de vue *situé* du changement organisationnel (Langley *et al.*, 2008).

1.2 Contributions pratiques de la recherche

La première retombée pratique de la thèse s'adresse aux organisations désireuses de transférer une approche humaniste de gestion, de soins et de services,

que ce soit le modèle Planetree ou un autre modèle similaire. Comme nous avons vu, la capacité d'absorption des cadres intermédiaires s'est avérée déterminante dans la poursuite ou non du processus de dissémination de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans leur programme respectif. Il s'agit d'un élément que les directions d'établissements devraient considérer lorsqu'elles désirent adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services dans leur organisation. Les cadres intermédiaires en place ont-ils la capacité pour absorber l'approche proposée? Autrement dit, l'approche humaniste de gestion, de soins et de services est-elle compatible avec leurs valeurs, leurs croyances et leurs pratiques actuelles de gestion? Ont-ils une ouverture aux nouvelles connaissances? Sont-ils disposés à changer? Démontrent-ils un souci constant d'amélioration?

De plus, dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et des services, une bonne partie du rôle des cadres intermédiaires implique leur savoir-être, qui n'est pas une stratégie d'intervention programmée, mais plutôt une façon d'être en relation avec le personnel qui traduit l'approche humaniste proposée. La bonne nouvelle, c'est que les organisations peuvent recruter des cadres selon ces critères, la mauvaise, c'est qu'il apparaît ardu de modifier le savoir-être de personnes dont les valeurs, attitudes et comportements sont éloignés de ceux proposés.

Par ailleurs, notre description détaillée de l'expérience de transfert vécue au CRE, de même que le modèle d'intervention et le tableau 6 qui ont émergé de notre recherche, pourront accompagner ces organisations, qui seront alors en mesure d'en évaluer le potentiel de transférabilité.

Une autre contribution pratique de la thèse devrait intéresser les universités et les responsables des programmes de développement des cadres. En effet, l'importance de l'exemplarité comportementale des cadres mise en relief par notre recherche au CRE devrait influencer la manière dont les universités forment les gestionnaires. De plus, Simons (2002) suggérait que les chercheurs et les praticiens

considèrent l'inclusion du construit sur l'intégrité comportementale des cadres, soit l'alignement perçu entre leurs paroles et leurs actions, dans les programmes de développement des gestionnaires et des leaders. Nous avons vu à travers notre étude au CRE que l'exemplarité comportementale de la direction et des cadres intermédiaires joue un rôle de premier-plan dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein d'une organisation. À l'inverse, un manque d'exemplarité comportementale de la part des cadres nuit considérablement à la crédibilité des stratégies de dissémination initiées par ces derniers et peut même amener les employés à remettre en question la faisabilité du projet de transfert.

Or, l'exemplarité peut-elle s'apprendre? Pour répondre à cette question, Brasseur et Magnien (2009) ont effectué une étude exploratoire sur le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires, en prenant le cas d'une formation en management. L'enjeu consistait à permettre au gestionnaire de devenir un référent incarné (Melkonian, 2007) dans son organisation par ses attitudes et ses comportements. S'appuyant sur les théories de l'apprentissage social, dont celle de Bandura (1980), leur recherche met en évidence que, pour apprendre l'exemplarité, les gestionnaires doivent développer des capacités de réflexivité et d'autonomie. Pour y arriver, non seulement ils doivent acquérir des réflexes comportementaux, mais ils doivent surtout faire évoluer leurs pratiques et développer la capacité de transformer leur expérience de formation en savoir-faire. Une fois la formation terminée, leur recherche démontre que le rôle d'accompagnement assumé par le formateur doit être poursuivi par le supérieur hiérarchique du gestionnaire ou un collègue ayant des habiletés de coach.

2 LIMITES DE LA THÈSE

Les limites de la thèse concernent principalement l'étude d'un sujet fortement teinté de désirabilité sociale, la stratégie d'échantillonnage retenue, la position épistémologique adoptée, la période de temps étudiée et les antécédents de la chercheuse

2.1 L'étude d'un sujet fortement teinté de désirabilité sociale

Le sujet de recherche, soit le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, est fortement teinté de désirabilité sociale. En accord avec Paulhus (1991), le concept de désirabilité sociale peut être défini comme étant un biais qui consiste à vouloir se présenter sous un jour favorable à ses interlocuteurs. Ce mécanisme psychologique peut s'exercer de façon implicite sans qu'on en ait conscience, ou au contraire être le résultat d'une volonté consciente de manipuler son image aux yeux des autres.

En ce sens, les répondants de notre étude au CRE ont pu répondre favorablement aux questions d'entrevue en réaction à l'engagement profond de la direction d'humaniser la gestion, les soins et les services par l'ensemble des initiatives de dissémination qu'elle a déployées. Autrement dit, il est possible que les répondants aient été tentés de projeter une image favorable de leur situation dans un contexte où des efforts d'amélioration importants avaient été consacrés par la direction à la réalisation du projet de transfert. Toutefois, notre démarche de collecte de données, incluant quatre méthodes de collecte et des sources de données représentant toutes les parties prenantes du CRE, a permis de rendre compte de ce qui s'est réellement passé lors du transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée de Planetree au CRE.

2.2 La stratégie d'échantillonnage retenue

D'abord, la stratégie d'échantillonnage retenue, soit l'exploration en profondeur d'un seul site (le CRE), constitue une limite au potentiel de généralisation des résultats. Toutefois, nous avons exposé au chapitre 3 les moyens utilisés pour assurer que notre démarche de recherche soit systématique et rigoureuse et qu'elle permette de conduire à la production de résultats transférables à d'autres milieux. Ainsi, nous croyons que le design méthodologique qualitatif et exploratoire de cette recherche a permis d'étudier une problématique relativement ignorée par la recherche jusqu'à présent, à savoir le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, et de générer un modèle d'intervention enraciné dans une organisation et une problématique managériale spécifiques. Les résultats de la recherche ont donc un certain potentiel de transférabilité, au sens de Guba *et al.* (1989). En effet, le modèle proposé a été soumis à plusieurs environnements différents (les six programmes du CRE), plusieurs contextes différents (dont nous avons fait une description riche à travers une étude multi-cas), ce qui permet de conclure que le modèle a une certaine robustesse et qu'il pourrait vraisemblablement s'appliquer à d'autres organisations apparentées ou du moins inspirer d'autres études (Maxwell, 1997). Or, dans les conditions très contextualisées de la recherche sociale, être utile et être utilisé constituent d'importants critères pour évaluer la valeur d'une étude (Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer et Pires, 1997).

2.3 La position épistémologique adoptée

Les biais possibles liés à la position épistémologique adoptée constituent une autre limite de cette thèse. En effet, malgré l'utilisation d'un cadre de travail issu de la recension des écrits pour guider la collecte et l'analyse des données, ces étapes dans une recherche constructiviste sont influencées par les interprétations du chercheur, son intuition et ses connaissances (Guba *et al.*, 1989). En effet, dans cet

exercice d'interprétation, le chercheur peut être soumis à ses perceptions sélectives et à différents types de biais, ayant trait à ses valeurs et à ses croyances. Pour contrer l'effet de ces biais, nous avons utilisé, tel que présenté au chapitre 3, des méthodes variées et rigoureuses de collecte et d'analyse de données basées sur une description riche du phénomène étudié et sur les principes reconnus de la triangulation.

2.4 La période de temps étudiée

Nous avons effectué notre étude doctorale au tout début du projet de transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au CRE. En conséquence, notre collecte de données a été réalisée alors que les répondants avaient une connaissance encore sommaire de cette approche. Les préoccupations des répondants à ce moment étaient donc davantage orientées vers la compréhension de l'approche, de façon à pouvoir en reconnaître la valeur et à se l'approprier. Si la collecte de données avait eu lieu plus tard dans le processus de transfert, les données auraient certainement mis en lumière des préoccupations différentes de la part des répondants. De plus, le rôle des cadres intermédiaires aurait sans aucun doute été différent de celui assumé en début de projet. Il serait intéressant que d'autres recherches enrichissent les connaissances sur le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de ce type d'approche en étudiant, par exemple, les stratégies que ces derniers utilisent pour assurer la pérennité du transfert.

2.5 Les antécédents de la chercheuse

La formation en rédaction-communications et en sciences de la gestion de la chercheuse, de même que ses expériences professionnelles en tant que gestionnaire, ont certainement influencé sa façon d'aborder la problématique managériale à l'étude. Un chercheur ayant d'autres antécédents aurait pu analyser la problématique

sous un autre angle et obtenir des résultats de recherche différents, étant donné sa position de départ.

Malgré ces limites, nous pensons que cette thèse soulève plusieurs avenues de recherche intéressantes que nous présentons dans la prochaine partie de ce chapitre de discussion.

3. AVENUES DE RECHERCHES FUTURES

Les résultats de notre étude au CRE ont fait émerger un modèle d'intervention du rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Il pourrait être intéressant que d'autres chercheurs mettent à l'épreuve le modèle proposé dans d'autres contextes organisationnels, tels qu'un centre de santé et de services sociaux ou encore un centre hospitalier de soins de longue durée. Cette mise à l'épreuve pourrait sans aucun doute enrichir le modèle.

Nous croyons que cela est pertinent en vertu du contexte actuel qui sévit dans le système canadien des soins de santé. En effet, plusieurs établissements abordent les défis de la croissance des besoins et de la rareté des ressources en s'intéressant aux modèles intégrés de gestion centrés sur la création d'environnements de travail sains et performants et sur l'humanisation des soins, dont le modèle Planetree. Ces modèles répondent à la principale préoccupation soulevée lors des trois dernières consultations nationales *À l'écoute* sur les enjeux reliés aux services et aux politiques de la santé^{49,50,51} soit celle de la main-d'œuvre et du milieu de travail. Les participants y

⁴⁹ Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé et Institut des services et des politiques de la santé, Institut de recherche en santé du Canada (2008) *À l'écoute III : Consultation nationale sur les enjeux reliés aux services et aux politiques de la santé pour 2007-2010*, rapport final, février 2008, pages 9 et 10.

⁵⁰ Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé et Institut des services et des politiques de la santé, Institut de recherche en santé du Canada (2004) *À l'écoute II : Consultation nationale sur les enjeux reliés aux services et aux politiques de la santé pour 2004-2007*.

soulevaient la nécessité de continuer d'investir dans des stratégies ayant pour objectif de créer et de préserver des effectifs et des environnements sains dans tous les établissements de santé.

En effet, les relations étroites entre la qualité du milieu de travail et la qualité des soins offerts se confirment et se précisent. Par exemple, dans le cadre d'un programme de recherche mené par le Centre de recherche et d'intervention en santé des organisations dans un centre hospitalier de la région de Montréal, des liens de prédiction ont été établis entre (1) la qualité du milieu psychosocial (soutien social de la part superviseur, fierté d'appartenance à l'équipe, importance accordée aux buts par le superviseur, charge de travail, équilibre effort-reconnaissance et défi lié à la tâche); (2) l'absentéisme à court terme, les heures supplémentaires et le ratio infirmières/bénéficiaires et (3) les durées moyennes de séjour, les erreurs de médication et la satisfaction des bénéficiaires à l'égard du personnel infirmier⁵². Il est d'autant plus pertinent de se préoccuper du rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de ce type de modèles étant donné qu'ils continuent d'être reconnus, tant dans la littérature que sur le terrain, comme des pivots indispensables dans la mise en œuvre de changements stratégiques.

La proposition de l'exemplarité comportementale comme un pré-requis incontournable lors d'un changement de culture, tel que le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, ouvre également la voie à d'autres avenues de recherche. D'abord, si l'exemplarité comportementale est si déterminante, qu'en est-il d'un manque d'exemplarité comportementale? Une deuxième question concerne la multidimensionnalité de ce construit : est-ce que les employés se forment

⁵¹ Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, au nom des partenaires. (2001). *A l'écoute I Consultation nationale sur les enjeux reliés aux services et aux politiques de la santé*, rapport sommaire

⁵² Paquet, M., Courcy, F., Lavoie-Tremblay, M., Gagnon, S. (2011) *Psychosocial Work Environment and Prediction of Patient Outcomes*. Article soumis à la revue *Worldviews on Evidence-based Nursing*.

un jugement unitaire de l'exemplarité comportementale d'un gestionnaire ou est-ce qu'un gestionnaire peut être exemplaire à certains égards et ne pas l'être sous d'autres aspects? Enfin, nous pouvons nous demander si la perception d'exemplarité comportementale du cadre varie dans le temps. Ou encore quel est le coût d'un mauvais alignement ponctuel entre les paroles et les actions du cadre? Comment peut-on évaluer l'exemplarité comportementale d'un candidat lors d'une entrevue de sélection pour un poste de cadre? Les travaux de Goleman, Boyatzis et McKee (2001, 2002) sur l'intelligence émotionnelle des leaders pourraient être privilégiés pour éclairer les chercheurs et les praticiens à ce sujet. Bref, toutes ces questions nécessitent davantage d'exploration et d'articulation.

Par ailleurs, même si les résultats de notre recherche mettent en relief l'importance de la capacité d'absorption des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, nous n'avons pas la prétention que notre cadre théorique puisse à lui seul guider la réflexion des chercheurs et des praticiens à ce sujet. En effet, d'autres facteurs pouvant influencer la capacité d'absorption devraient être considérés, tels que la formation des cadres intermédiaires, leurs expériences passées comme gestionnaires ou encore leur style de leadership (autocratique, démocratique, laissez-faire). Des recherches éventuelles pourraient examiner l'impact de ces différents facteurs sur la capacité d'absorption des cadres intermédiaires lors du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services.

Une autre avenue de recherche serait d'étudier les processus de socialisation entre pairs qui répondent au besoin de soutien des cadres intermédiaires dans le cadre des projets de transfert de connaissances. Dans notre étude au CRE, le soutien entre pairs est ressorti comme un élément manquant lors du transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services. Tous les chefs de programme auraient souhaité avoir davantage d'occasions pour échanger entre pairs de façon à partager le fardeau du transfert, réfléchir ensemble à l'approche humaniste proposée, s'échanger

leurs meilleures pratiques, aligner leurs actions et discuter de leurs enjeux communs. Selon eux, ces moments auraient également contribué à créer une synergie entre eux, ce qui aurait certainement favoriser le transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans les différents programmes du CRE. Le besoin manifesté par les cadres intermédiaires du CRE rejoint d'ailleurs les recherches de plusieurs auteurs, dont Westley (1990), Balogun (2003), Currie *et al.* (2005), Herzig *et al.* (2006), Colletette *et al.* (2003a) et Bareil (2010), qui recommandent aux organisations d'instaurer des mécanismes de socialisation entre pairs en période de changement.

Enfin, étant donné la problématique managériale de départ et les carences identifiées dans la littérature, notre recherche a surtout cherché à étudier le rôle des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Ainsi, nous avons élaboré notre collecte de données de façon à pouvoir explorer les moyens utilisés par les cadres intermédiaires pour favoriser l'absorption de l'approche humaniste de gestion, de soins et des services par les membres de leur personnel. Cependant, l'interface entre la direction et les cadres intermédiaires demeure tout aussi importante, notamment pour susciter l'engagement des cadres intermédiaires envers le projet, mais également pour assurer la pérennité du transfert de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services dans l'organisation. En ce sens, des recherches éventuelles pourraient s'intéresser aux moyens utilisés par la direction pour soutenir les cadres intermédiaires tout au long du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, de même qu'aux moyens d'adapter et de remettre en question les stratégies élaborées conjointement avec les cadres intermédiaires pour disséminer l'approche humaniste auprès du personnel de façon à favoriser l'absorption de l'approche humaniste par leur personnel (Parent *et al.*, 2007). Les activités proposées à la direction par Rondeau *et al.* (2010) pour soutenir ses cadres lors de changements majeurs, de même que les pratiques de communication suggérées par Colletette (2010), sont particulièrement éclairantes à ce sujet.

CONCLUSION

Comme plusieurs établissements du secteur de la santé et des services sociaux, le Centre de réadaptation Estrie (CRE) était confronté à de nombreux défis au début des années 2000, dont ceux de l'attraction et de la rétention du personnel. Pour y faire face et se positionner comme un employeur de choix, la direction du CRE a adapté et transféré une approche humaniste de gestion, de soins et de services inspirée du modèle Planetree au contexte de son organisation. La direction était alors convaincue que les cadres intermédiaires, en l'occurrence les chefs de programme, joueraient un rôle déterminant dans la réussite de ce transfert de connaissances. C'est cette problématique managériale que nous avons approfondie dans le cadre de notre thèse.

À l'issue de ce long parcours de recherche, nous comprenons davantage comment les chefs de programme contribuent à l'absorption d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services au sein de leur programme respectif.

D'abord, les résultats indiquent que les chefs de programme doivent avant tout avoir eux-mêmes la capacité d'absorber l'approche humaniste. À défaut d'avoir cette capacité, le chef de programme demeure peu actif dans le processus de dissémination de l'approche humaniste au sein de son programme. En contrepartie, lorsque le chef de programme semble avoir la capacité pour absorber l'approche humaniste, souvent parce qu'elle correspond à ses convictions profondes, il se révèle beaucoup plus actif dans l'utilisation de plusieurs stratégies différentes pour disséminer l'approche humaniste auprès des membres de son programme.

Ensuite, et c'est toute l'originalité de cette recherche, l'étude au CRE révèle que la capacité d'absorption du chef de programme s'exprime d'abord par son exemplarité comportementale et non par des stratégies de dissémination programmées. Ainsi, pour les membres de son programme, le chef de programme

incarne avant tout l'approche humaniste dans ses attitudes et ses comportements envers eux. C'est comme si l'exemplarité comportementale du chef de programme assure une certaine cohérence entre ce qui est demandé aux membres du programme dans le cadre du transfert de l'approche humaniste de soins et de services et la façon dont ils sont traités par ce dernier. Autrement dit, l'exemplarité comportementale du cadre intermédiaire dresse la table pour la suite du processus de dissémination. Elle crée une ouverture par laquelle est possible la co-construction des nouvelles pratiques humanistes de soins et de services qui seront offertes aux clients du programme.

Pour que cette co-construction puisse prendre forme, notre étude au CRE suggère aux cadres intermédiaires de travailler, dans un premier temps, en étroite collaboration avec leurs coordonnateurs cliniques dans l'élaboration et le déploiement du projet de transfert au sein de leur programme. Étant à l'interface entre le cadre intermédiaire et les intervenants, les coordonnateurs cliniques doivent être associés de près au projet de transfert de l'approche humaniste de façon à ce qu'ils puissent se l'approprier et être mieux en mesure d'en favoriser l'intégration dans les pratiques cliniques des intervenants. Ainsi, au début du processus de dissémination de l'approche humaniste de soins et de services dans son programme, le cadre intermédiaire crée une synergie avec ses coordonnateurs cliniques, avec qui il pourra ensuite élaborer et déployer les stratégies de dissémination destinées aux membres du programme afin de favoriser leur absorption de l'approche humaniste de soins et de services. Au fur et à mesure que les stratégies de dissémination sont déployées dans le programme, il apparaît important que le cadre intermédiaire et ses coordonnateurs cliniques adaptent et remettent en question les stratégies utilisées de façon à favoriser l'absorption de l'approche humaniste de soins et de services dans le programme. Une des stratégies les plus porteuses, selon nos données, consiste à allouer des temps de réflexion et d'échange dans les rencontres de programme pour que les membres du programme puissent reconnaître la valeur de l'approche humaniste de soins et de services, se l'approprier et envisager ensemble des façons de la mettre en pratique auprès de la clientèle du programme.

En amont au rôle des chefs de programme se situe celui de la direction. L'étude au CRE met en lumière l'importance, pour la direction, de faire elle aussi preuve d'exemplarité comportementale. En effet, il apparaît déterminant que le discours et les gestes de la direction soient cohérents de façon à assurer la crédibilité des stratégies de dissémination qu'elle initie dans le cadre du projet de transfert. L'exemplarité comportementale de la direction s'avère particulièrement critique, car elle se répercute à travers les différentes couches de l'organisation, ce que Masterson (2001) appelle l'effet *trickle-down*. Si les cadres intermédiaires détectent une incohérence entre le discours et les gestes de la direction, ils ont à leur tour tendance à être moins cohérents aux yeux de leurs employés (Simons *et al.*, 2007). En ce qui concerne les stratégies de dissémination, l'étude au CRE suggère à la direction de travailler en étroite collaboration avec les cadres intermédiaires dans l'élaboration et le déploiement du projet de transfert de façon à susciter leur engagement et à créer une synergie avec eux. Cette approche en cascade dans le déploiement des stratégies de dissémination est ressortie à la fois de notre étude au CRE et de la littérature (Collerette, 2010; Masterson, 2001).

Par ailleurs, la recherche au CRE met en évidence les facteurs contextuels qui influencent le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. D'une part, trois éléments du macro-contexte organisationnel semblent constituer des conditions préalables au transfert : une culture organisationnelle compatible avec l'approche humaniste, la disponibilité du personnel et un climat organisationnel favorable. D'autre part, trois éléments du contexte spécifique du programme semblent influencer le transfert au sein du programme : une sous-culture compatible avec l'approche humaniste, un climat de travail positif dans le programme et des conditions d'exercice propices au transfert. La mise à l'avant-scène du contexte comme variable importante dans l'étude du transfert de connaissances répond d'ailleurs à un appel lancé par plusieurs auteurs (Argote *et al.*, 2000; Snowden, 2002; Szulanski, 1996, 2000; Vera *et al.*, 2003).

En bout d'analyse, les résultats de la recherche ont permis de faire émerger un modèle d'intervention illustrant le rôle clé des cadres intermédiaires dans le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services, de même que les éléments contextuels facilitant l'exercice de ce rôle. Le tableau qui accompagne le modèle décrit les quatre phases du processus de dissémination de ce type d'approche (démarrage, arrimage, ancrage, recadrage), de même que les acteurs concernés, les stratégies de dissémination qui leur sont proposées par notre étude et la littérature consultée, ainsi que les buts visés par ces stratégies. Le modèle et le tableau générés par la recherche pourront accompagner les établissements intéressés à adopter une approche humaniste de gestion, de soins et de services. Bien sûr, eux seuls pourront se prononcer sur leur transférabilité et leur pertinence pour leur milieu.

Pour conclure, l'exemplarité comportementale de la direction et des cadres intermédiaires émerge comme une condition *sine qua non* pour assurer la crédibilité des stratégies de dissémination initiées par ceux-ci dans le cadre du transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services. C'est là où tout se joue. Si cette condition n'est pas présente, le reste ne représente qu'une liste de stratégies superficielle, voire artificielle, qui n'atteindra certainement pas l'objectif escompté, soit l'absorption de l'approche humaniste de gestion, de soins et de services par les membres de l'organisation. En ce sens, notre étude s'insère dans un courant de recherche en plein développement sur l'exemplarité comportementale des cadres (Melkonian, 2005, 2007) et l'alignement perçu entre les paroles et les actions des cadres (Simons, 2002, Simons *et al.*, 2007). Enfin, nous ressortons de cette expérience de recherche sur le transfert d'une approche humaniste de gestion, de soins et de services avec le sentiment qu'il est encore possible et souhaitable d'humaniser les organisations du secteur de la santé et des services sociaux. Notre passage dans la vie du CRE alors que cette organisation dynamique et innovante abordait son virage humaniste nous a convaincue : prendre soin des membres du personnel bonifie l'ambiance de travail, instaure un climat de confiance et suscite leur engagement envers l'atteinte des visées organisationnelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Ajith Kumar, J. et Ganesh, L.S. (2009). Research on knowledge transfer in organizations : a morphology. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 161-174.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C. (1999). Construction de l'objet de la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 34-56). Paris : Dunod.
- Anadón, M. (2004). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Argote, L. et Ingram, P. (2000). Knowledge transfer : A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., McEvily, B. et Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.
- Atkinson, C. (1994). Continuous improvement : The ingredients of change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(1), 6-8.
- Audet, M. (2010). Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement? *Gestion*, 34(4), 55-63.
- Ballay, J.-F. (2002). Nous sommes tous des travailleurs du savoir. *L'Expansion management review*, 107, décembre, 94-101.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential : Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83.
- Balogun, J. et Jenkins, M. (2003). Re-conceiving change management : A knowledge-based perspective. *European Management Journal*, 21(2), 247-257.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

- Bandura, A. (1980). L'apprentissage social. Bruxelles : Mardaga.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Éditions Transcontinental et Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Bareil, C. (2010). Les cadres face aux changements. *Gestion*, 34(4), 30-31.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p.224-256). Paris : Dunod.
- Béliveau, J., Parent, R. et Roch, J. (2006). Parcours collectif d'apprentissage organisationnel : une stratégie de recherche qualitative porteuse pour l'étude du transfert des connaissances. *Recherches qualitatives*, 26(2), 40-65.
- Bennis, W.G., et Goldsmith, J. (2003). *Learning to lead : A workbook on becoming a leader*. New York, NY : Basic Books.
- Berger, P.L. et Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality : A treatise in the sociology of knowledge*. New York, NY : Anchor Books.
- Blank, A.E., Horowitz, S. et Matza, D. (1995). Quality with a human face? The Samuels Planetree model hospital unit. *Journal of Quality Improvement*, 21(6), 289-299.
- Blumentritt, R. et Johnston, R. (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 287-301.
- Bradbury, H. et Mainemelis, C. (2001). Learning history and organizational praxis. *Journal of Management Inquiry*, 10(4), 340-357.
- Brasseur, M. et Magnien, L. (2009). Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires? *Revue internationale de psychosociologie*, 37(15), 327-355.
- Brown, J.S. et Duguid, P. (2001). Knowledge and organization : A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Document de sensibilisation, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Université Laval.
- Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.

- Buckingham, M. et Coffman, C. (1999). *First break all the rules : What the world's greatest managers do differently*. New York, NY : Simon & Schuster.
- Buckman, R.H. (1998). Knowledge sharing at Buckman Labs. *Journal of Business Strategy*, 19(1), 11-16.
- Butler, T. et Waldroop, J. (1999). Job sculpting : The art of retaining your best people. *Harvard Business Review*, 77(5), 144-152.
- Carty, R. et Walsh, S. (2007). The role of middle managers in knowledge transfer. *Journal of Information and Knowledge Management*, 6(4), 297-302.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory, objectivist and constructivist methods. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of qualitative research* (2^e éd.) (p.509-535). Thousand Oaks, CA : Sage Publications (1^{re} éd. 1994).
- Cohen, W.M. et Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-153.
- Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P. (2003a). La gestion du changement organisationnel – quatrième partie : l'adaptation au changement. *ISO Management Systems*, janvier-février, 65-73.
- Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P. (2003b). La gestion du changement organisationnel – cinquième partie : communication et changement. *ISO Management Systems*, mai-juin, 48-57.
- Collerette, P., Schneider, R. et Legris, P. (2003c). La gestion du changement organisationnel – sixième partie : gérer la transition. *ISO Management Systems*, novembre-décembre, 39-46.
- Collerette, P. (2010). Comment communiquer le changement? *Gestion*, 34(4), 39-47.
- Conger, J.A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, 76(3), 84-95.
- Costanzo, L.A. et Tzoumpa, V. (2008). Enhancing organizational learning in teams: Has the middle manager got a role? *Team Performance Management*, 14(3/4), 146-164.
- Cummings, J.L. et Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge : The key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1/2), 39-68.

- Currie, G. (1999). The influence of middle managers in the business planning process: A case study in the UK NHS. *British Journal of Management*, 10(2), 141-155.
- Currie, G. et Procter, S.J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution : The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Davenport, T.H. et Prusak, L. (1998). *Working knowledge : How organizations manage what they know*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Delmestri, G. et Walgenbach, P. (2005). Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy. *Organization Studies*, 26(2), 197-220.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Diakoulakis, I.E., Georgopoulos, N.B., Koulouriotis, D.E. et Emiris, D.M. (2004). Towards a holistic knowledge management model. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 32-46.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Revue management et avenir*, 21, 196-206.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge : How companies thrive by sharing what they know*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Dopson, S. et Neumann, J.E. (1998). Uncertainty, contrariness and the double-bind : Middle managers' reactions to changing contracts. *British Journal of Management*, 9(3), S53-S70.
- Dopson, S. et Stewart, R. (1990). What is happening to middle management? *British Journal of Management*, 1(1), 3-16.
- Dougherty, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31(7), 262-266.
- Drucker, P.F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies : Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-234.

- Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E. et Ferdinand, J. (2008). Absorptive capacity : A process perspective. *Management Learning*, 39(5), 483-501.
- Evans, R. (2001). *The human side of school change : Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Fabi, B., Martin, Y. et Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes de gestion prometteuses. *Gestion*, 23(3), 102-113.
- Farquhar, C.R. (1998). *Middle managers are back : How companies have come to value their middle managers*. (Rapport n° 240-98). Ottawa : Conference Board of Canada.
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager : Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 67-84.
- Floyd, S.W. et Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type : A research note. *Strategic Management Journal*, 13, été, 153-167.
- Floyd, S.W. et Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S.W. et Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485.
- Floyd, S.W. et Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle : Reconceptualizing strategy process*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Frampton, S.B., Gilpin, L. et Charmel, P.A. (2003). *Putting patients first : Designing and practicing patient-centered care*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Gagnon, Y.-C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Gagnon, S., Desjardins, M. et Chartier, L. (2009). Les conditions d'exercice des cadres intermédiaires – Comment engager son établissement dans une démarche de changement durable. *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, 5(2), 26-30.

- Gendron, B. et Lafortune, L. (2009). *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gloet, M. et Berrell, M. (2003). The dual paradigm nature of knowledge management: Implications of achieving quality outcomes in human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78-90.
- Goh, S.C. (2002). Managing effective knowledge transfer : An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30.
- Goleman, D., Boyatzis, R. et McKee, A. (2001). Primal leadership : The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-51.
- Goleman, D., Boyatzis, R. et McKee, A. (2002). Primal leadership : Realizing the power of emotional intelligence. *Harvard Business Review*, 79(11), 42-51.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, hiver, 109-122.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N.K. Denzin, et Y.S Lincoln, (dir.). *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N.K. Denzin, et Y.S Lincoln, (dir.). *The Sage handbook of qualitative research* (3^e éd.) (p. 191-215). Thousand Oaks : Sage Publications (1^{re} éd., 1994).
- Guth, W.D. et MacMillan, I.C. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 313-327.
- Guzman, G.A.C. et Wilson, J. (2005). The "soft" dimension of organizational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 59-74.
- Hagenow, N.R. (2003). Why not person-centered care? The challenges of implementation. *Nursing Administration Quarterly*, 27(3), 203-207.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas et sciences sociales*. Collection «outils de recherche». Montréal : Harmattan.

- Harvey, I.E. (2002). *Labyrinths of exemplarity : At the limits of deconstruction*. Albany, NY : State University Of New York Press.
- Hazlett, S.-A., McAdam, R. et Gallagher, S. (2005). Theory building in knowledge management : In search of paradigms. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 31-42.
- Herzig, S.E. et Jimmieson, N.L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 628-645.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E., Jr. et Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain : How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. New York, NY : Free Press.
- Hlady Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion*, 127, janvier-février, 61-70.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Bruxelles : DeBoeck Université.
- Holsapple, C.W. et Joshi, K.D. (2004). A formal knowledge management ontology : Conduct, activities, resources, and influences. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(7), 593-612.
- Huy, Q.N. (2002). Des cadres pas si "moyens" que ça. *L'expansion management review*, 105, juin, 6-12.
- Janczak, S. (2004). How middle managers integrate knowledge within projects. *Knowledge and Process Management*, 11(3), 210-224.
- Kalling, T. (2003). Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation : A qualitative case study. *Knowledge and Process Management*, 10(2), 115-126.
- Kanter, R.M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-105.
- Kirkpatrick, S.A. et Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.
- Kleiner, A. et Roth, G.L. (1996). *Field Manual for a Learning Historian*, Version 4.0. Cambridge, MA: MIT Center for Organizational Learning.

- Kleiner, A. et Roth, G.L. (1997). How to make experience your company's best teacher. *Harvard Business Review*, 75(5), 172-177.
- Ko, D.-G., Kirsch, L.J. et King, W.R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29(1), 59-85.
- Kovach, K.A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Langley, A. et Denis, J.-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 14(3), 13-32.
- Lane, P.J., Koka, B.R. et Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity : A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lemieux, V., Bergeron, P., Bégin, C. et Bélanger, G. (2003). *Le système de santé au Québec : organisations, acteurs et enjeux*. St-Nicholas : Presses de l'Université Laval.
- Lin, C., Tang, B. et Chang, S. (2002). The critical factors for technology absorptive capacity. *Industrial Management and Data Systems*, 102(5/6), 300-308.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Livian, Y.-F. (1997). Introduction : Middle managers in management thinking: Crucial... and absent. In Y.-F. Livian et J.G. Burgoyne (dir.), *Middle managers in Europe* (p. 1-24). New York, NY : Routledge.
- Lyles, M.A. et Easterby-Smith, M. (2003). Organizational learning and knowledge management : Agendas for future research. In M. Easterby-Smith et M.A. Lyles (dir.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (p. 639-652). Malden, ME : Blackwell Publications.
- MacNeil, C.M. (2003). Line managers : Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- Masterson, S.S. (2001). A trickle-down model of organizational justice : Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.

- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative research design : An interactive Approach* (Vol. 41 - *Applied Social Research Methods Series*). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Maxwell, J.A. (1997). Designing a qualitative study. In L. Beckman et L.J. Rog (dir.), *Handbook of applied social research methods* (p. 69-100). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Melkonian, T. (2004). *Change acceptance : The role of exemplarity*. (Rapport n°EML-CR - 04-01). Écully, France : École de management de Lyon.
- Melkonian, T. (2005). Top executives' reactions to change : The role of justice and exemplarity. *International Studies of Management and Organization*, 34(4), 7-28.
- Melkonian, T., Monin, P., Noorderhaven, N., Rouzies, A. et Timmers, A. (2006). Être juste, ou être exemplaire? La fusion Air-France-KLM à la loupe. *Revue française de gestion*, 32(164), 229-252.
- Melkonian, T. (2007). Quand les cadres supérieurs et dirigeants sont la cible du changement : le rôle de l'exemplarité. *Revue de gestion des ressources humaines*, 63, janvier-février-mars, 15-27.
- Milam, J. (2005). Organizational learning through knowledge workers and infomediaries. *New Directions for Higher Education*, 131, automne, 61-73.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck (1^{re} éd. 1994).
- Minbaeva, D.B., et Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expiation in multinational corporations : The roles of disseminative capacity. *Employee Relationships*, 26(6), 663-679.
- Ministère de la santé et des services sociaux du Québec. (1996). *Perceptions et constats sur les modifications du rôle du cadre intermédiaire*. Enquête terrain, Comité sur l'encadrement du réseau de la santé et des services sociaux. Québec : Direction générale des relations professionnelles.
- Mispelblom Beyer, F. (2006). *Encadrer : un métier impossible?* Paris : Armand Colin.
- Morgan, G. et Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.

- Mu, J., Tang, F. et MacLachlan, D.L. (2010). Absorptive and disseminative capacity : Knowledge transfer in intra-organization networks. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 31-38.
- Mucchielli, A. (1991). *Les situations de communication*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management : Accelerating information creation. *Sloan Management Review*, 29(3), 9-18.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. et Peltokorpi, V. (2006). Objectivity and subjectivity in knowledge management : A review of 20 top articles. *Knowledge and Process Management*, 13(2), 73-82.
- O'Dell, C. et Grayson, C.J.J. (1999). Knowledge transfer : Discover your value proposition. *Strategy and Leadership*, 27(2), 10-16.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Pappas, J.M., Flaherty, K.E. et Wooldridge, B. (2004). Tapping into hospital champions : Strategic middle managers. *Health Care Management Review*, 29(1), 8-16.
- Parent, R., St-Jacques, D. et Béliveau, J. (2007). Knowledge transfer strategy : An emerging classification system, In E.-S. Abou-Zeid (dir.), *Knowledge management and business strategies : Theoretical frameworks and empirical research* (p. 90-107). Hershey, PA : Information Science Reference.
- Parent, R., Roy, M. et St-Jacques, D. (2007). A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 81-93.
- Park, J.-H., Suh, H.-J. et Yang, H.-D. (2007). Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage : The case for Korean firms. *Information and Management*, 44(3), 300-312.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2^e éd.). Newbury Park, CA : Sage Publications (1^{re} éd. 1980).
- Paulhus, D. L. (1991). Balanced inventory of desirable responding (BIDR), In J. P. Robinson, P. R. Shaver et L. S. Wrightsman (dir.), *Measures of Personality and Psychological Attitudes*, vol. 1 (p.37-41). New York : Academic Press.

- Payaud, M.A. (2005). *Formation des stratégies et middle managers*. Paris : L'Harmattan.
- Pfeffer, J. et Sutton, R.I. (1999). Knowing "what" to do is not enough : Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), 83-108.
- Pinsonneault, A. et Kraemer, K.L. (1997). Middle management downsizing : An empirical investigation of the impact of information technology. *Management Science*, 43(5), 659-679.
- Pounder, J.S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development*, 22(1), 6-13.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A.P. (1997). *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Éditions Gaëtan Morin.
- Richards, G. S. (2004). *A multi-level examination of the role of middle managers in developing absorptive capacity : Towards a theory of knowledge utilization in organizations*. Thèse de doctorat, Carleton University, Ottawa, Canada.
- Robson, C. (2002). *Real world research : A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford : Blackwell (1^{re} éd. 1993).
- Rondeau, A. et Bareil, C. (2010). Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? *Gestion*, 34(4), 64-69.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Rousseau, J.-J. (1979). *Emile*. New York, NY : Basic Books.
- Roy, M., Guindon, J.-C. et Fortier, L. (1995). *Transfert de connaissances : Revue de littérature et proposition d'un modèle*. (Rapport n° R-099). Montréal: IRSST.
- Roy, S.N. (2003). L'étude de cas. In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (4^e éd.) (p. 159-184). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec (1^{re} éd. 1984).
- Rucci, A.J., Kim, S.P. et Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 83-97.

- Schein, E.H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom et M.F. Peterson (dir.), *Handbook of organizational culture and climate* (p. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. et Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Scholl, W., König, C., Meyer, B. et Heisig, P. (2004). The future of knowledge management : An international Delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 19-35.
- Shapiro, E. (1995). *Fad surfing in the boardroom : Reclaiming the courage to manage in the age of instant answers*. New York, NY : Addison-Wesley Publishing Co.
- Simmonds, P., Dawley, D.D., Ritchie, W.J. et Anthony, W.P. (2001). An exploratory examination of the knowledge transfer of strategic management concepts from the academic environment to practicing managers. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 360-375.
- Simons, T. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity : The perceived alignment between manager's words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35.
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L.A. et McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity : Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing : Paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100-111.
- Strauss, A. et Corbin, J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée* (Trad. par M.-H. Soulet). Fribourg, Suisse : Academic Press Fribourg.
- Syed-Ikhsan, S.O.S. et Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization : A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, hiver, 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Tang, F., Mu, J. et MacLachlan, D.L. (2010). Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1586-1593.
- Todorova, G. et Durisin, B. (2007). Absorptive capacity : Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.
- Tornow, W.W. et Wiley, J.W. (1991). Service quality and management practices : A look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14(2), 105-115.
- Van den Bosch, F.A.J., Van Wijk, R. et Volberda, H.W. (2003). Absorptive capacity : antecedents, models and outcomes. In M. Easterby-Smith et M.A. Lyles (dir.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (p. 278-301). Malden, ME : Blackwell Publications.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field : On writing ethnography*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Vera, D. et Crossan, M. (2003). Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith et M.A. Lyles (dir.), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management* (p. 122-141). Malden, ME : Blackwell Publications.
- Washington, M. et Hacker, M. (2005). Why change fails : Knowledge counts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5/6), 400-411.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Westley, F.R. (1990). Middle managers and strategy : Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Wheatley, M. (1992). *The future of middle management*. London: British Institute of Management.

- Yin, R.K. (1994).Case study research: Design and methods (2^e éd., Vol. 5 – *Applied Social Research Methods Series*). Thousand Oaks, CA : Sage Publications (1^{re} éd. 1989).
- Yin, R.K. (1997).The abridged version of case study research - Design and methods. *In* L. Bickman et D.J. Rog (dir.), *Handbook of Applied Social Research Methods* (p.229-259). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Zahra, S.A. et George, G. (2002). Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

ANNEXE A

CADRE DE RÉFÉRENCE DU CENTRE DE RÉADAPTATION ESTRIE

Cadre de référence du Centre de réadaptation Estrie

Approche humaniste inspirée de Planetree

ÉNONCÉ DE MISSION

Conjuguer nos savoirs, savoir-être et savoir-faire pour créer un environnement, des soins et des services de réadaptation spécialisés en déficience physique, respectueux de la personne dans ses dimensions physique, psychologique, sociale et spirituelle.

PHILOSOPHIE DE GESTION

Investir son cœur et son esprit pour faire la différence auprès de la personne dans son individualité et sa globalité.

VALEURS

- × La bonté au cœur de nos relations
- × Le respect des individus, des groupes et des organisations
- × L'intégrité et le sens des responsabilités dans l'exercice de nos fonctions
- × La fidélité à tenir nos engagements envers la clientèle, l'organisation et nos collaborateurs

CINQ PRINCIPES DIRECTEURS

1. Teinter nos actions de chaleur, d'écoute et de compréhension ;
2. Informer pour aider, prévenir et responsabiliser ;
3. Agir de concert avec les familles, les proches et la communauté ;
4. Nourrir le corps, l'âme et l'esprit ;
5. Créer des environnements pratiques et propices au bien-être.

ANNEXE B

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Projet de recherche sur la dynamique de transfert de pratiques humanistes
de gestion et de soins au Centre de réadaptation Estrie
Guide d'entretien pour les entrevues semi-directives

Questions d'introduction :

Nom

Profession – Poste – Brève description du poste :

Programme :

Sous-programme

Sexe :

Ancienneté :

	Employés	Chefs de programmes et coordonnateurs cliniques	Haute direction
<u>Q1</u>	1 1 À quel moment et dans quel contexte avez-vous entendu parler pour la première fois de l'approche humaniste, supportée depuis 2004, par le modèle Planetree? 1 2 Quelles ont été vos réactions à ce moment? 1 3 Quelles sont vos réactions actuellement à l'égard de l'implantation des pratiques humanistes de gestion et de soins au CRE?		1 4 Comment l'idée d'implanter l'approche Planetree au CRE est-elle venue? 1 5 Qui a approché qui, quand, comment, etc. ? 1 6 Quel était le but original du projet? 1 7 Quel rôle avez-vous joué au début du projet ? 1 8 Quel rôle jouez-vous présentement? 1 9 Quelles ont été les réactions des employés face à Planetree?
<u>Q2</u>	2 1 Depuis un an, est-ce qu'il y a des initiatives qui ont contribué à influencer vos comportements et ceux des autres conformément à l'approche humaniste? Si oui, lesquelles? 2 2 Quels comportements ont été influencés? 2 3 Quelles leçons avez-vous apprises dans le cadre de ces initiatives? (Que retenez-vous?)		

	Employés	Chefs de programmes et coordonnateurs cliniques	Haute direction
<u>Q3</u>	<p>Prenez connaissance des cinq initiatives décrites à l'annexe 1 (l'interviewé lit l'annexe 1).</p> <p>L'intervieweur mentionne : « Je suis intéressé à savoir quelle initiative a eu le plus d'impact sur quel comportement ».</p> <p>3.1 D'abord, à quelle initiative avez-vous participé? <i>Lorsque la personne n'a pas participé à une initiative, lui demander : en avez-vous entendu parler?</i></p> <p>3.2a Quelle(s) initiative(s) a (ont) eu le plus d'impact sur votre manière de vous comporter envers les usagers? (<i>pour les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques : sur les comportements des intervenants envers les usagers?</i>) Pour quelles raisons, selon vous? Quels sont ces changements de comportements?</p> <p>3.2b Quelle(s) initiative(s) a (ont) eu le plus d'impact sur votre manière de vous comporter envers vos collègues? Pour quelles raisons, selon vous? Quels sont ces changements de comportements?</p> <p>3.3 Quelle(s) initiative(s) a (ont) eu le plus d'impact sur votre manière de vous comporter envers votre patron? Pour quelles raisons, selon vous? Quels sont ces changements de comportements?</p> <p>3.4 Quelle(s) initiative(s) a (ont) eu le plus d'impact sur les comportements de votre patron envers vous? Pour quelles raisons, selon vous? Quels sont ces changements de comportements?</p>		
<u>Q4</u>	<p>Parmi les cinq initiatives décrites à l'annexe 1, quelle(s) initiative(s) a (ont) eu le moins d'impact sur vos comportements?</p> <p><i>Note à l'intervieweur : demander des précisions à la personne interviewée pour vérifier ses changements de comportements envers les usagers, les collègues, envers son patron et son patron envers elle (en mode conversation).</i></p>		
<u>Q5</u>	<p>Pouvez-vous commenter l'impact des autres initiatives sur vos comportements?</p> <p><i>Note à l'intervieweur : demander des précisions à la personne interviewée pour vérifier ses changements de comportements envers les usagers, les collègues, envers son patron et son patron envers elle (en mode conversation).</i></p>		
<u>Q6</u>	<p>6.1 Y a-t-il eu d'autres initiatives qui ont eu un impact sur vos comportements et ceux des autres? Si oui, lesquelles?</p> <p>6.2 De quelles manières?</p>		
<u>Q7</u>	<p>7.1 Considérez-vous que d'autres initiatives auraient pu ou devraient être mises en place afin de favoriser le passage vers une culture humaniste au CRE?</p> <p>7.2 Si oui, lesquelles?</p> <p>7.3 Pour quelles raisons, selon vous?</p>		
<u>Q8</u>	<p>Qu'est-ce qui pourrait menacer l'implantation de l'approche humaniste au CRE (principaux obstacles)?</p>		

	Employés	Chefs de programmes et coordonnateurs cliniques	Haute direction
<u>Q9</u>	<p>9 2 a) Quels moyens votre chef de programme utilise-t-il pour faciliter l'implantation de l'approche humaniste dans votre programme?</p> <p>b) Quels moyens votre chef de programme devrait-il utiliser pour faciliter l'implantation de l'approche humaniste dans votre programme?</p> <p>a) Quels moyens votre coordonnateur clinique utilise-t-il pour faciliter l'implantation de l'approche humaniste dans votre programme?</p> <p>b) Quels moyens votre coordonnateur clinique devrait-il utiliser pour faciliter l'implantation de l'approche humaniste dans votre programme?</p>	<p>9 1 En tant que chef de programme/coordonnateur clinique, est-ce que votre rôle a change depuis l'implantation de l'approche humaniste au CRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ envers la direction? ○ envers vos pairs? ○ envers vos employés? <p>9 2b) Quels moyens utilisez-vous pour faciliter l'implantation de l'approche humaniste dans votre programme/au CRE?</p> <p>9 3 Considérez-vous avoir le soutien dont vous avez besoin de la part de la direction pour appliquer l'approche humaniste au CRE? De quelle manière?</p> <p>9 4 Considérez-vous avoir le soutien dont vous avez besoin de la part de vos pairs pour appliquer l'approche humaniste au CRE? De quelle manière?</p> <p>9 5 Considérez-vous avoir le soutien dont vous avez besoin de la part de vos employés pour appliquer l'approche humaniste au CRE? De quelle manière?</p>	
<u>Q10</u>	<p>10 1 Y a-t-il autre chose que vous aimeriez partager qui pourrait nous aider à mieux comprendre le projet d'implantation de l'approche humaniste au CRE?</p> <p>10 2 Y a-t-il d'autres questions que j'aurais dû vous demander auxquelles vous pensiez avoir à répondre?</p>		

Annexe 1 – Initiatives de la direction du CRE visant le transfert des connaissances de l'approche Planetree

n°	Activité	Date	Objectifs
3	Assemblée annuelle – (pièces de théâtres)	oct 2004	Lancer pour les employés la démarche d'identification des comportements et attitudes humanistes illustrant les 7 indicateurs retenus Illustrer l'importance des attitudes et comportements Renforcer le sentiment d'appartenance par une activité de groupe
7	Forum du personnel – visite de Mme Gilpin	fevr 2005	Personnaliser ce que représente l'humanisation Mettre davantage en contexte la démarche de diagnostic au niveau des attitudes et des comportements Valider et bonifier l'exercice préliminaire de certains <i>focus group</i> visant à identifier les attitudes et les comportements attendus des intervenants entre eux et des intervenants envers les usagers Provoquer la réflexion individuelle et l'engagement personnel envers la démarche Permettre aux décideurs de la région de poser leurs questions sur le modèle Planetree et sur les démarches d'implantation d'une philosophie humaniste (comme la sculpture, la participation de VIP à la conférence de Mme Gilpin et leur échange avec elle par la suite, qui devrait faire l'objet d'un item à part), pour diminuer leurs préjugés et obtenir leur appui Lancer la vision Renforcer le sentiment d'appartenance par une activité de groupe
13 et 26	2 ^e délégation - visite de deux établissements Planetree	mai 2005	Favoriser l'intégration des concepts par les chefs de programmes Faciliter l'identification d'activités d'application de l'humanisation dans chacun des programmes Permettre de détailler les avantages et les obstacles pour chacun des programmes Voir des environnements humains et physiques conçus selon les principes humanistes
	3 ^e délégation – formation et visite Griffin	sept 2005	Favoriser l'intégration des concepts par des personnes représentant les différents groupes d'influence au CRE Permettre de détailler les avantages et les obstacles pour chacun des groupes Voir des environnements humains et physiques conçus selon les principes humanistes
20	Visite du Dr Horowitz	juin 2005	Présenter la philosophie humaniste et l'organisation Planetree aux médecins de la région, aux représentants médicaux de l'Agence, à certains responsables universitaires et à des représentants du MSSS Permettre des échanges privilégiés entre les médecins du CRE et un médecin ayant vécu différentes expériences d'implantation de philosophie humaniste pour qu'ils puissent obtenir des informations détaillées sur les avantages et les obstacles potentiels Informé et sensibiliser la direction de la qualité du MSSS à la démarche du CRE
27	Évaluation Planetree	sept 2005	Diagnostic organisationnel formulation de recommandations par l'organisation Planetree

ANNEXE C

EXTRAIT DU DOCUMENT PCAO DU CRE

Est-ce que votre rôle en tant que chef de programme a changé depuis
l'implantation de l'approche humaniste au CRE ?

Perception des chefs de programme

La majorité des chefs de programmes affirment que leur rôle n'a pas changé. Pour certains, l'approche humaniste permet une légitimation d'une attitude déjà présente chez eux et constitue un soutien à leurs actions. Un chef de programme mentionne qu'il porte une plus grande attention à ses attitudes et à ses comportements. Un autre avoue être inspiré par l'approche et souhaite transmettre cette inspiration à son équipe. Enfin, un autre chef de programme tente d'intégrer l'approche humaniste dans sa gestion du programme. D'ailleurs, ce dernier semble avoir franchi une étape de plus dans l'absorption des nouvelles pratiques humanistes.

« Fondamentalement mon rôle n'a pas changé, parce que [.] ça faisait partie de mes croyances, de qui je suis, dans mes attitudes. Ce que c'est venu faire, c'est venu plus confirmer. J'y pense encore plus souvent. Ça devient plus présent à mon esprit, puis je mets en action des choses que je ne pouvais pas faire à un moment donné » (chef de programme)

« Bien, pas vraiment beaucoup. Je suis plus sensible, je suis plus au clair avec toute la panoplie dans le fond d'attitudes et comportements qu'on peut avoir qui va faire qu'on va être plus humain envers les gens. Je suis plus au fait de ça et c'est sûr que ça l'a, je pense, améliorer certains aspects : tu sais comme tantôt je te parlais de quand je rencontre quelqu'un, c'est un exemple. Mais je peux pas dire que je me considérerais pas comme quelqu'un de pas humain avant » (chef de programme)

« Bien, on se sent davantage illuminé par je te dirais une mission à but humain à remplir. Il faut qu'on le dégage [.] non pas que je veux faire un apôtre là, mais qu'il faut que ça soit supporté. Ça ne change pas mon travail, ça c'est sûr. Ma technique de bureau reste là, mais le souffle qu'il faut mettre pour que les gens sentent qu'il y a quelque chose de différent, c'est sûr qu'à ce niveau là, mon rôle a changé » (chef de programme)

« Ça fait pas longtemps que je suis ici, ça fait que moi, je suis rentré puis c'était déjà en cours l'approche humaniste. Ça fait que j'aurais de la misère à répondre à ça » (chef de programme)

« Mon rôle ? [.] Il n'a pas changé, mais je vais toujours me laisser influencer, sur la façon de mieux faire les choses, [.] par les recommandations qui vont sortir de cette démarche là. Je laisse la fenêtre ouverte, mais mon rôle de chef de programme, non, il n'a pas changé. J'ai encore la responsabilité de bien gérer le programme pour bien desservir ma clientèle, mais c'est de bien le gérer avec l'approche humaniste, mieux desservir ma clientèle dans une approche humaniste » (chef de programme)

ANNEXE D

**QUESTIONS QUI ONT GUIDÉ LA DISCUSSION AVEC LES
PARTICIPANTS LORS DES GROUPES DE DISCUSSION TENUS DANS LE
CADRE DE LA DÉMARCHE PCAO AU CRE**

Le document PCAO rend les systèmes informels de l'organisation saillants et permet de voir comment les gens composent avec le changement.
En lisant ce compte rendu...

- Qu'est-ce qui vous a fait réagir? Quelles étaient les causes de cette réaction?
- Considérez-vous que le document PCAO est une représentation exacte de ce que les membres de l'organisation disent, pensent et font?
- Y a-t-il des perspectives omises ou mal représentées?
- Y a-t-il des problématiques ou des événements significatifs qui n'ont pas été inclus?
- Y a-t-il des éléments qui ne sont pas clairs?

Maintenant que le document PCAO vous a permis de faire émerger toutes ces découvertes-éclair (*insights*) ...

- Qu'est-ce que vous aimeriez faire avec ces nouvelles idées?
- Quelles seraient les prochaines étapes à planifier pour s'assurer d'en tenir compte?
- Qu'est-ce qui pourrait vous aider à aller de l'avant?
- Quelles leçons peut-on tirer de votre expérience qui pourraient être utiles à d'autres organisations?

ANNEXE E

LISTE DES RÉFÉRENCES TERRAIN ET DE LA DOCUMENTATION CONSULTÉE

RÉFÉRENCES TERRAIN ET DOCUMENTATION CONSULTÉE

DONNÉES PRIMAIRES

Verbatim des 52 entrevues individuelles semi-directives

Verbatim des 2 groupes de discussion, incluant une synthèse des discussions produite sur place par l'équipe du projet de recherche du LRDTC mentionné en introduction

Notes manuscrites des 2 groupes de discussion

Notes manuscrites de la session de travail de l'équipe de recherche mentionnée en introduction à la suite des deux groupes de discussion

Rapport de recherche *Learning History* (PCAO) du projet de recherche du LRDTC mentionné en introduction et intitulé : La dynamique de transfert de pratiques humanistes de gestion et de soins au Centre de réadaptation Estrie

Notes manuscrites de 35 réunions diverses (réunions administratives de programme, réunions sur la philosophie de gestion, réunions de programme, etc.)

Notes manuscrites des 6 journées de bilan annuel de chaque programme pour l'année 2005-2006

Notes manuscrites de la journée de bilan annuel de la direction en novembre 2005

Notes manuscrites du séminaire de leadership Planetree offert aux cadres du CRE les 2 et 3 mai 2006

Notes manuscrites de deux groupes de discussion (celui avec les chefs de programme et celui avec les coordonnateurs cliniques) dans le cadre du diagnostic organisationnel du groupe Planetree en septembre 2005

Notes manuscrites des rencontres individuelles de feedback avec les chefs de programme et les coordonnateurs cliniques, à la suite de la période d'observation non participante de la chercheuse dans leur programme respectif

Journal de bord

DONNÉES SECONDAIRES

Journal La Tribune

2005-09-10

F. Gougeon

Priorité à l'humanisation. p. A3

2005-09-10	F. Gougeon	Le personnel y trouve aussi son compte. p. A3
2005-09-10	M. Cloutier	Le retour du balancier. p. A18
2006-06-30	F. Gougeon	Le travail d'équipe porte fruit. p.8
2006-10-21	F. Gougeon	Le CRE se démarque à l'international, p. 12
2006-11-18	F. Gougeon	Le CRE honoré. p.14

Journal La Presse

2006-10-30	J. Tremblay	Des rebelles qu'on aime. Affaires, p.5
------------	-------------	--

Revue Affaires Plus

Octobre 2006	M.-È. Cousineau	Défi Meilleurs Employeurs 2005 : L'année de tous les défis, vol.28, n°10, p.32
--------------	-----------------	--

Revue L'Actualité

Juin 2006	M.-È. Cousineau	Des soins plus humains, vol.31, n°10, p.52
-----------	-----------------	---

Revue Objectif Prévention

Printemps 2007	M.-C. Poulin	Le bien-être au travail, utopie ou gros bon sens? vol.30, n°3, p. 26
----------------	--------------	---

Journal interne du CRE : L'Osmose

Octobre 2006	J. St-Cyr	Ce que les stagiaires pensent du CRE..., p. 2
Octobre 2006	L. Dumas	Honorés au congrès Planetree, p. 4
Décembre 2006	L. Dumas	L'approche humaniste nous place au cœur de l'action, p. 3
Décembre 2006	Direction	Où sont vos idées géniales? p. 4
Janvier 2007	L. Dumas	Je vous souhaite le meilleur, p. 5
Janvier 2007	L. Gosselin	Les prix que l'on gagne, p. 8
Février 2007	Direction	Faites une fleur à quelqu'un, p. 12
Mars 2007	C. Wilhelmy	Défi meilleurs employeurs : objectif 4, p. 8
Avril 2007	L. Dumas	Le plan d'action du CRE, on avance! p.3
Avril 2007	R. Hébert	Objectif 19.3 atteint! p. 4
Avril 2007	S. Bergeron	On aime le printemps, mais on n'aime pas le changement, p. 5

Mai-Juin 2007	I. Bouchard	La salle Inukshuk : des répercussions
Novembre 2007	L. Dumas	2006-2007, une vue d'ensemble, p. 4
Décembre 2007	S. Bergeron	Le <i>Learning History</i>

Journal interne du CRE : En 3D

16 novembre 2005	Direction	Projets innovation de retour
1 décembre 2005	Direction	Notre diagnostic Planetree : de quoi être fiers!
10 mars 2006	Direction comportements	Retour sur les attitudes et
15 mai 2005	Direction d'agrément	Premiers constats suite à la visite

Documentation interne CRE

Automne 2005	CRE	Rapport annuel 2004-2005, 24 p.
Automne 2005	CRE employeur, 1 p.	Aperçu des résultats – Défi meilleur
16 novembre 2005	CRE 20 p.	Journal interne l'An-CRE 2004-2005,
23 novembre 2005	CRE	Plan d'organisation 2005-2008, 37 p.
Avril 2006	CRE	Approche humaniste – Bilan, 13 p.
Printemps 2006	J. St-Cyr Journal Le Créateur, print. 2006, p. 14	Tout est dans la façon de faire...
Automne 2006	CRE	Journal interne l'An-CRE 2006, 16 p.
Automne 2006	CRE	Rapport annuel 2005-2006, 30 p.
Édition 2006	CRE	Gérer avec un grand H
Automne 2007	CRE	Rapport annuel 2006-2007, 53 p.

Autres documents

28 juin 2005	Conseil québécois d'Agrément	Résultats du sondage sur le climat organisationnel au Centre de réadaptation Estrie, 43 p.
Septembre 2005	CRE	Traduction du document <i>Planetree Organizational Assessment</i> du groupe Planetree, 22 p.

ANNEXE F

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT REMIS LORS DES
ENTREVUES SEMI-DIRECTIVES**

Titre du projet : La dynamique de transfert de pratiques humanistes de gestion et de soins au Centre de réadaptation Estrie

Cette étude est commanditée par le Centre de réadaptation Estrie (CRE), la Faculté d'administration et l'École des Sciences Infirmières de l'Université de Sherbrooke

CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ

1. Engagement de la part des chercheurs

- A Le projet de recherche vise à comprendre comment transférer les pratiques de la philosophie humaniste reconnue *Planetree* au sein du CRE à l'aide d'un modèle (Parent, Roy et St-Jacques, 2004) sur la dynamique du transfert des connaissances du Laboratoire de recherche sur la dynamique de transfert des connaissances (LRDTC) du Centre d'étude en organisation du travail (CÉOT) Ce projet de recherche se déroulera d'octobre 2005 à octobre 2007 et impliquera la participation d'environ 50 membres du personnel du CRE
- B Une bonne connaissance des points de vue des employés et professionnels en santé du CRE est essentielle à cette recherche afin de nous aider à bien comprendre le transfert de pratiques qu'implique l'application de cette philosophie. Voilà pourquoi nous vous invitons à participer à ce projet de recherche Chaque participant s'engage à participer à six entrevues individuelles d'une durée de 30 à 60 minutes et à six groupes de discussion d'une durée de 60 à 90 minutes. Les entrevues et les groupes de discussion se tiendront au CRE, pendant les heures de travail, de l'automne 2005 à l'automne 2007 À la suite des entrevues, un membre de l'équipe de recherche fera parvenir une synthèse de la rencontre aux participants pour obtenir leur validation et enrichir les données recueillies, au besoin
- C Pour des fins d'analyse et afin de respecter fidèlement les propos recueillis, nous prévoyons enregistrer les entrevues En tout temps, le participant pourra demander d'interrompre l'enregistrement et, en tout temps, le participant pourra mettre fin à sa collaboration à la présente recherche sans préjudice
- D Toutes les données recueillies (bandes audio, *verbatim*, notes d'entrevues et de groupes de discussion) seront analysées et présentées de façon à préserver l'anonymat des répondants Seuls les membres de l'équipe de recherche mentionnés ci-dessous auront accès aux documents
- E Toutes les données de cette étude seront conservées de façon sécuritaire dans les locaux du CÉOT de l'Université de Sherbrooke pour une période de 5 ans et seront détruites par la suite
- F Votre participation à cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances et n'entraînera aucun inconvénient pour vous. Les résultats de cette recherche vous seront communiqués sous forme de présentation ou de document écrit

Cette étude est menée par une équipe de trois chercheurs, une professionnelle de recherche, deux étudiants associés au CÉOT de la Faculté d'administration et une étudiante doctorante de la Faculté de médecine. Voici les membres de l'équipe de recherche : Robert Parent, professeur CÉOT

Joanne Roch, professeure, CÉOT

Lise Talbot, Vice-doyenne aux sciences

infirmières

Louise Leclerc, professionnelle

de recherche, CÉOT

Julie

Béliveau, doctorante DBA, Faculté d'administration

Jean-Philippe Charbonneau, étudiant, MSc. ICO, Faculté

d'administration

et Patricia Bourgault, doctorante Faculté de

médecine

Les membres de l'équipe peuvent être rejoints en tout temps par les participants pour poser des questions sur le projet, signaler un effet adverse et/ou un incident défavorable ou signaler leur retrait du protocole de recherche.

Nous garantissons une totale protection et anonymat des personnes qui participent à nos études. Nous nous engageons également à répondre de façon satisfaisante à toute question des participants concernant ce projet de recherche. Pour toute question concernant l'application des règles d'éthiques dans ce projet, veuillez contacter : Michèle Laaroussi, présidente du Comité d'éthique de la recherche lettres et sciences humaines, Université de Sherbrooke

Si vous avez des questions sur vos droits et recours ou sur votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez également communiquer avec Me Anik Nolet, coordonnatrice à l'éthique de la recherche des établissements du CRIR au ou par courriel à l'adresse suivante :

Robert Parent, responsable du projet
Centre d'étude en organisation du travail

Université de Sherbrooke

Joanne Roch, responsable du projet
Centre d'étude en organisation du travail

Université de Sherbrooke

2. Consentement de la participante ou du participant

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. J'accepte aussi que l'information recueillie dans le cadre de ce projet soit utilisée et publiée pour des

fins scientifiques, éventuellement dans le cadre d'analyses secondaires à cette recherche, en autant que l'anonymat soit assuré. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision. Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

En acceptant de participer à cette étude, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne libère les chercheurs, les commanditaires ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

Nom du participant. _____ Signature _____

Nom du chercheur _____ Signature _____

Date. _____

ANNEXE G

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR
L'ENREGISTREMENT DES GROUPES DE DISCUSSION**

Titre du projet : La dynamique de transfert de pratiques humanistes de gestion et de soins au Centre de réadaptation Estrie

Dans le cadre du projet du *Learning History* sur la dynamique de transfert de pratiques humanistes de gestion et de soins au Centre de réadaptation Estrie, nous prévoyons enregistrer les deux groupes de discussion qui auront lieu les 12 et 13 juin; ceci pour des fins d'analyse et afin de respecter fidèlement les propos recueillis. En tout temps, vous pourrez demander d'interrompre l'enregistrement. Toutes les données recueillies (bandes audio et notes de groupes de discussion) seront analysées et présentées de façon à préserver l'anonymat des répondants. Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux documents. Si vous avez des questions ou des commentaires concernant ce petit message, veuillez communiquer avec Joanne Roch, professeure, Centre d'étude en organisation du travail, Université de Sherbrooke ou Robert Parent, professeur,

Centre d'étude en organisation du travail
Merci.

Nom du chercheur : _____ Signature: _____
Date: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

Nom du participant : _____ Signature: _____

ANNEXE H

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR
L'OBSERVATION NON PARTICIPANTE DE L'ÉTUDIANTE**

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT OBSERVATION NON PARTICIPANTE

Ce projet de recherche est commandité par la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et le Centre de réadaptation Estrie (CRE).

Titre du projet

Étude du rôle des chefs de programmes dans le transfert de pratiques humanistes de soins et de services au Centre de réadaptation Estrie (CRE).

Responsable du projet

Ce projet de recherche est réalisé par Julie Béliveau en vue de l'obtention du doctorat en administration (DBA) de l'Université de Sherbrooke. Pour rejoindre Julie Béliveau :

Deux personnes supervisent ce projet de recherche à titre de directeurs de thèse : Robert Parent, Ph.D, professeur titulaire au Département de management à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et Directeur du Laboratoire sur la dynamique de transfert des connaissances et Mario

Roy, Ph.D, professeur titulaire au Département de management à la faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke et Directeur du Centre d'étude en organisation du travail Ces

personnes peuvent être rejointes en tout temps par les participants pour poser des questions sur le projet, signaler un effet indésirable et/ou un incident défavorable ou signaler leur retrait de la recherche.

Objectif et buts du projet

Ce projet de recherche vise à comprendre de quelle manière les chefs de programmes influencent le transfert de pratiques humanistes de soins et de services au CRE; identifier les stratégies d'interaction des chefs de programmes qui favorisent l'adoption de pratiques humanistes au sein de leur programme respectif; et générer un modèle descriptif du rôle des cadres intermédiaires dans le transfert de connaissances au sein d'une organisation. Pour ce faire, l'étudiante utilisera une méthodologie de recherche qualitative, en s'intéressant aux attentes, aux perceptions et aux croyances des acteurs, d'où la nécessité du recours à des êtres humains pour réaliser ce projet. Le choix des groupes où l'étudiante fera de l'observation non participante s'est fait de façon à observer toutes les parties prenantes de l'étude.

Raison et nature de la participation

Une bonne connaissance des processus et des mécanismes d'interaction entre les cadres intermédiaires et les autres membres du personnel du CRE est essentielle à cette recherche afin de nous aider à bien comprendre de quelle manière les cadres intermédiaires peuvent contribuer au transfert de pratiques humanistes de soins et de services au CRE. Voilà pourquoi l'étudiante observera de façon non participante

entre une et six rencontres du groupe dont vous faites partie. Ces observations se tiendront au CRE, pendant les heures de travail, au cours de l'année 2006-2007. Pour des fins d'analyse et afin de respecter fidèlement les propos recueillis, l'étudiante prendra des notes tout au long des rencontres. En tout temps, le participant pourra demander à l'étudiante d'interrompre la prise de notes.

Avantages et inconvénients pouvant découler de la participation

La participation à ce projet permettra aux participants de contribuer à l'avancement des connaissances sur le thème du transfert des connaissances et n'entraînera aucun inconvénient pour eux.

Droit de retrait de participation sans préjudice

Il est entendu que la participation au projet décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et que les participants restent, à tout moment, libres de mettre fin à leur participation sans avoir à motiver leur décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Advenant qu'un participant se retire de l'étude, il pourra demander que les documents écrits qui le concernent soient détruits.

Confidentialité des données

Les données recueillies seront conservées de façon sécuritaire pour une période de 5 ans et seront détruites par la suite. Personne d'autre que l'étudiante n'y aura accès. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans des documents.

Résultats de la recherche et publication

L'étudiante s'engage à informer les participants des résultats obtenus et confirme que les publications issues de ce projet porteront uniquement sur les résultats généraux garantissant ainsi l'anonymat des participants.

Identification de la présidente du comité d'éthique de la recherche de la Faculté des Lettres et sciences humaines

Pour tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet, vous pouvez en discuter avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à Madame Dominique Lorrain, présidente du Comité d'éthique de la recherche lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat en composant le numéro suivant : (819) 821-8000, poste 2644, ou par courriel à Si vous avez des
questions sur vos droits et recours ou sur votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez également communiquer avec Me Anik Nolet, coordonnatrice à l'éthique de la recherche des établissements du CRIR au (514) 340-2085, poste 2233, ou par courriel à l'adresse suivante :

Déclaration de la responsable du projet

Je, Julie Béliveau, certifie avoir expliqué à la participante ou au participant intéressé les termes du présent formulaire, avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard et lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus. Je m'engage à garantir le respect des objectifs de l'étude et à respecter la confidentialité.

Julie Béliveau
Responsable du projet
Étudiante au doctorat en administration
des affaires (DBA)
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

Date

Robert Parent, Ph. D
Directeur de thèse
Faculté d'administration
Université de Sherbrooke

Date